

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Vyhodnocení stávající situace podniku metodou BSC

Evaluation of a Current Situation in an Enterprise Using BSC Method

Student:

Bc. Martina Maixnerová

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Maixnerová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Vyhodnocení stávající situace podniku metodou BSC**
Evaluation of a Current Situation in an Enterprise Using BSC Method
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoreticko-metodologická východiska metody BSC
 3. Charakteristika společnosti
 4. Aplikace metody BSC
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-124-0.
KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
KOTLER, Philip and Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th ed. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. 657 p. ISBN 01-321-0292-7.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně a všechny použité zdroje jsou uvedené v seznamu literatury.

V Ostravě 21.4.2017 podpis Maimonova

Poděkování

Chtěla bych poděkovat paní Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za vstřícný přístup a odborný dohled nad celou prací. Dále můj dík patří společnosti SHM, s.r.o., především panu Ing. Petru Kubovi, který mi věnoval svůj čas, poskytl nezbytné materiály a bez konzultací s ním by nebylo možné tuto práci napsat. Speciální poděkování patří mé rodině, která mě po celou dobu studia morálně a finančně podporovala.

OBSAH

1	ÚVOD	5
2	TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BSC.....	6
2.1	Výkonnost podniku	6
2.1.1	Měření výkonnosti podniku.....	7
2.1.2	Tradiční ukazatele výkonnosti podniku	8
2.1.3	Moderní měřítka výkonnosti podniku	8
2.1.4	Komplexní měřítka výkonnosti podniku.....	9
2.2	Úvod do problematiky Balanced scorecard	10
2.3	Balanced scorecard jako manažerský systém a její perspektivy	12
2.3.1	Finanční perspektiva.....	13
2.3.2	Zákaznická perspektiva	20
2.3.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	22
2.3.4	Perspektiva učení se a růstu.....	24
2.4	Strategické mapy	26
2.5	Bariéry a omezení metody Balanced Scorecard.....	28
2.6	Implementace Balanced Scorecard	29
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	34
4	APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD	41
4.1	Finanční perspektiva	41
4.1.1	Analýza aktivity	41
4.1.2	Analýza likvidity	43
4.1.3	Analýza rentability	45
4.1.4	Analýza zadluženosti.....	47
4.2	Zákaznická perspektiva	48
4.2.1	Rozdělení zákazníků.....	48

4.2.2	Export	50
4.2.3	Marketing	51
4.3	Perspektiva interních podnikových procesů.....	52
4.3.1	Inovační proces.....	52
4.3.2	Provozní proces	53
4.3.3	Poprodejní proces	58
4.4	Perspektiva učení se a růstu	58
4.4.1	Personální činnost společnosti.....	58
4.4.2	Vývoj počtu zaměstnanců	58
4.4.3	Výběr a přijímání zaměstnanců	62
4.4.4	Péče o zaměstnance	63
4.4.5	Organizační kultura	64
5	SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ	66
5.1	Shrnutí	66
5.2	Návrh možné implementace metody BSC	67
5.2.1	Stanovení strategických cílů.....	67
5.2.2	Strategické mapy	71
5.2.3	Stanovení měřítek.....	73
5.2.4	Časové a nákladové stanovení metody BSC	75
6	ZÁVĚR.....	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	80
	SEZNAM ZKRATEK.....	82
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

„Naší největší hrozbou není to, že míříme k příliš vysokým cílům, a nakonec jich nedosáhneme, ale to, že míříme k cílům až příliš nízkým a těch dosahujeme.“

Michelangelo

Odpovědi na otázky, jak pohlížet na výkonnost podniku se v průběhu jednotlivých let měnily. Od statického, založeného na účetních datech, dospěli odborníci ke komplexnějším metodám, které berou ohled i na jiná hlediska, než jsou finanční. Jedním z komplexních přístupů je metoda Balanced Scorecard, která byla publikována poprvé Robertem S. Kaplanem a Davidem Nortonem roku 1992 v USA. Právě tato metoda neklade důraz pouze na finanční indikátory, ale také na indikátory nefinanční, které mohou identifikovat potenciální problémy v podniku dříve, než je mohou zjistit finanční měřítka výkonnosti. Tato metoda byla navržena převážně pro velké podniky, postupně ale došlo k názorům, že i střední a malé podniky potřebují pro řízení podnikové strategie a výkonnosti stejně účinný nástroj jako podniky velké.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit stávající stav zkoumané společnosti pomocí metody Balanced Scorecard. Práce je rozvržena do čtyř částí: teoreticko – metodologických východisek metody Balanced Scorecard, charakteristiky zkoumané společnosti, aplikace metody Balanced Scorecard ve zkoumaném podniku a shrnutí, návrhy a doporučení.

V teoretické části budou vymezeny základní pojmy vztahující se k problematice metody Balanced Scorecard. Budou definovány pojmy týkající se výkonnosti podniku a jejího měření. Dále bude charakterizována samotná metoda, její jednotlivé perspektivy, bariéry, omezení a její implementace.

V druhé části práce bude představen vybraný podnik, kterým je společnost SHM, s.r.o. sídlící v Šumperku. V třetí části bude provedena analýza čtyř hlavních perspektiv metody.

V závěrečné části práce bude na základě výsledků analýzy jednotlivých perspektiv navržena možná implementace metody Balanced Scorecard do společnosti SHM, s.r.o., současně budou stanoveny strategické cíle perspektiv a jejich měřítka. Rovněž bude vytvořena strategická mapa, časový plán implementace a odhad nákladů na zavedení metody do společnosti SHM, s.r.o.

2 TEORETICKO – METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA METODY BSC

V této kapitole se bude autorka práce zabývat teoreticko – metodologickými východisky metody Balanced Scorecard. Nejdříve bude rozebrán pojem výkonnost a jak ji lze měřit. Poté bude rozebrána samotná metoda Balanced Scorecard, její perspektivy, bariéry a omezení, závěrem této kapitoly bude popsána samotná implementace zkoumané metody.

2.1 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost je používán v různých oborech od sportu až po světovou ekonomiku. Na otázku, co znamená výkonnost lze najít řadu odpovědí a podrobně je specifikovat.

Fibírová (2005) výkonnost podniku charakterizuje jako využívání pojmu v souvislostech s vymezením samotné podstaty existence firmy v tržním prostředí, taktéž i jeho schopnost úspěšně přežít v budoucnosti. Existence podniku je spojena s transformací, neboli přeměnou vstupů na výstupy, kdy by hodnota výstupu měla být větší než hodnota vstupu. Vyšší hodnotu výstupu je potřeba získat prodejem výkonů (výrobků a služeb) kupujícím v dostatečném objemu a požadované kvalitě.

Podle Wagnera (2009, s.17) lze říci, že „výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podrobnosti s retenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“

Uživatele informací o výkonnosti podniku je možné rozdělit na interní a externí. Rozdělení je podle toho, zda jsou uživatelé vykonavateli či spoluvykonavateli činností, jejíž výkonnost je předmětem měření, nebo jestli jsou subjekty, jenž se nacházejí v okolí těchto činností.

Mezi externí uživatele patří:

- iniciátoři založené organizace - subjekty, které poskytly finanční prostředky, kapitál na založení a následný rozvoj podniku a mají pozitivní nebo negativní důsledky na vývoj podniku,

- poskytovatelé práce - jedná se o pracovníky na pozici manažerů a výkonnostní pracovníky,
- dodavatelé ostatních zdrojů - suroviny, komponenty, služby,
- příjemci výsledků činnosti společnosti - odběratelé, zákazníci,
- konkurence - přímá konkurence, ale i substituty k výrobkům daného podniku,
- subjekty veřejné správy - např. finanční a statistické úřady, obce,
- subjekty občanské společnosti třetího sektoru - např. nevládní organizace zaměřující se na ochranu spotřebitele lidských práv, životního prostředí či udržitelný rozvoj (Wagner, 2009).

Za interní uživatele můžeme považovat třeba subjekty vykonávající správu a řízení organizace (např. manažeři společnosti) (Wagner, 2009).

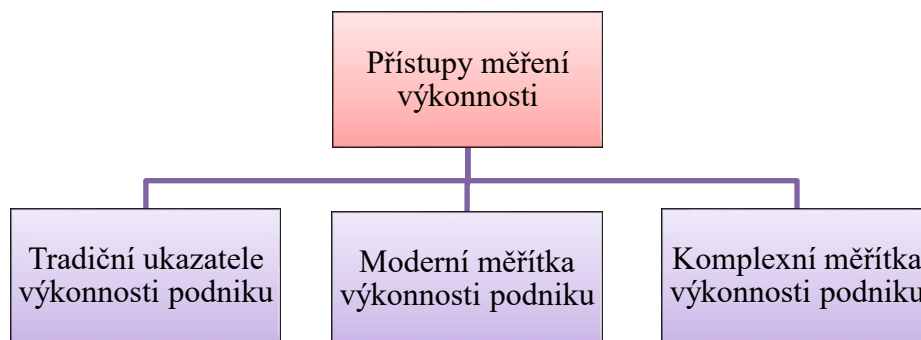
2.1.1 Měření výkonnosti podniku

Měření výkonnosti podniku je možné chápat jako kritérium efektivnosti pro vyjádření míry dosažení očekávaných záměrů a cílů. Tímto způsobem lze odpovědět na otázku, jak vyjádřit, hodnotit přínos a existenci podniku, nebo jak dosáhnout cílů subjektů, které jsou s existencí společnosti zájmově zainteresovány (Fibířová, 2005).

Dobře nastavený systém pro měření, hodnocení a následného monitorování výkonnosti by měl umožňovat:

- poskytnout vrcholovým manažerům reálné zpětné ekonomické, finanční a hodnotové vazby,
- podpořit slučitelnost cílů jednotlivých organizačních složek podniku s podnikovými cíli,
- podpořit individuální osobní iniciativy a motivace,
- preferovat dlouhodobý pohled před krátkodobým pohledem na manažerská rozhodnutí,
- zavést koncept neustálého zlepšování před konkurencí (Petrík, 2009).

Požadavky na hodnocení a měření výkonnosti podniku se v průběhu let měnily. Většina autorů, zabývajících se touto problematikou, se shodla na rozdělení přístupů měření do tří kategorií, a to na: tradiční, moderní a komplexní přístupy. Tyto přístupy budou rozebrány v dalších podkapitolách.



Obrázek 1 Přístupy měřením výkonnosti (Vlastní zpracování)

2.1.2 Tradiční ukazatele výkonnosti podniku

Jde o přístupy, které jsou nejvíce rozšířené, a to kvůli snadnému získání zdrojů a informací pro výpočet daných ukazatelů. Tyto zdroje a informace jsou zaznamenávány v účetních výkazech, které jsou veřejně dostupné. Tradičním přístupem pro hodnocení je finanční analýza. Jde o poskytnutí informací o finančním zdraví podniku, stávající situaci a na základě dobraných výsledků lze predikovat rizika, která mohou v podniku nastat. Tato metoda má řadu nevýhod kvůli své omezenosti zachytit hodnotu pro zákazníka a další zájmové skupiny (Kislingerová, 2001).

Tradiční přístupy měření výkonnosti podniku lze dělit do tří skupin:

- Absolutní ukazatele – ukazatele tvoří základní východiska rozboru. U této analýzy se zpracovává horizontální a vertikální rozbor absolutních ukazatelů, jedná se o jednoduché propočty (Kislingerová, 2001).
- Rozdílové ukazatele – jsou zaměřeny na likviditu podniku. Nejvíce používaným rozdílovým ukazatelem je čistý pracovní kapitál, ten pracujeme s krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál představuje část oběžného majetku, která se během roku přemění na pohotové peněžní prostředky a po úhradě krátkodobého cizího kapitálu může být použita k uskutečnění podnikatelských záměrů (Dluhošová, 2010).
- Poměrové ukazatele – je všeobecně využívána pro svou univerzální použitelnost. Tyto ukazatele budou více specifikovány v podkapitole finanční perspektivy. (Kislingerová, 2001).

2.1.3 Moderní měřítko výkonnosti podniku

Tradiční přístupy měření jsou kritizovány kvůli měření výkonnosti založené na hospodářském výsledku, nízké korelaci na kapitálovém trhu, orientaci na minulost,

zanedbávání účinků po skončení sledovaného období. Následně se začaly objevovat názory na měření výkonnosti, které chtěly celistvě zmapovat výkonnost dlouhodobými efekty současný vývoj podniku (Dluhošová, 2010; Wagner, 2009).

Wagner (2009, s. 125) o moderních přístupech píše: „*to, co přináší firmě prospěch dnes, je důsledkem toho, co jsme učinili v minulosti. Důsledky toho, co děláme dnes se neprojeví hned, ale až za určitý čas. Pro podnik není tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost.*“

Moderní ukazatele jsou spojeny s nutností nalézt vhodné nástroje pro analýzu, která by důsledněji respektovala hodnoty vlastníků podniku a snažila se propojit vazby na všechny úrovně řízení. Tyto ukazatele se odlišují tím, že zahrnují do svého vyhodnocování propočty týkající se rizika a dále rozsah vázaného kapitálu (Růčková, 2010).

K moderním metodám jsou řazeny:

- Ekonomická přidaná hodnota (EVA) - toto měřítko bylo vytvořeno cílem motivovat manažery k orientaci na růst hodnoty pro akcionáře. Podnik vytváří hodnotu tehdy, když je čistý provozní výsledek hospodaření vyšší než náklady peněžitého kapitálu (Růčková, 2011; Dluhošová, 2010).
- Tržní přidaná hodnota (MVA) - tímto ukazatelem jde nejpřesněji změřit bohatství, které firma vytvořila. Wagner (2009, s. 202) definuje MVA jako: „*rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a hodnotou investovaného kapitálu.*“
- Rentabilita investovaného kapitálu založeného na peněžních tocích (CFROI) - ukazatel je podobný ukazateli EVA, ale rozdíl je v tom, že je zde porovnáváno vnitřní výnosové procento s průměrnými náklady na kapitál (Dluhošová, 2010).

2.1.4 Komplexní měřítko výkonnosti podniku

Předešlé metody většinou zohledňovaly ekonomická kritéria. Kaplan a Norton (2007) se ve svých dílech zaměřovali na nehmotná aktiva podniku, díky nimž lze měřit výkonnost. Tyto aktiva se nedají přesně vyčíslit a je důležité nehmotná aktiva správně identifikovat. Nejznámějšími metodami vycházející z uvedených myšlenek pro měření výkonnosti jsou využívány: Balanced scorecard (dále jen BSC), European for Quality Managment (EFQM), nebo Six Sigma navržená firmou Motorola.

2.2 Úvod do problematiky Balanced scorecard

V dnešní době se podniky nacházejí uprostřed revoluční transformace, konkurenční prostředí se díky velkému množství informací razantně mění a vyostřuje. Nástupem informačního věku v posledních dvou desetiletích dvacátého století byly překonány a vyvráceny mnohé předpoklady platné pro konkurenci ve věku průmyslovém. Už neplatí, když podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody zavedením nových technologií do fyzických aktiv a dokonalým řízením finančních aktiv a pasiv (Kaplan a Norton, 2007).

Podniky informačního věku jsou zakládány na novém souboru provozních předpokladů:

- Křížové funkce - tradiční podniky průmyslového věku dosahovaly konkurenční výhody tím, že se specializovaly na funkční dovednosti: ve výrobě, nákupu, distribuci, marketingu a technologii. Tato výhoda je výhodná jen po určitou dobu, po čase snižuje efektivnost spolupráce mezi odděleními. Podniky informačního věku pracují s integrovanými procesy, jež překračují rámec tradičních podnikových funkcí.
- Spojení se zákazníky a dodavateli - informační technologie umožňují současným podnikům propojit dodávkový, výrobní a expediční proces, tudíž dodávky jsou řízeny objednávkami od zákazníků a ne, jak tomu bylo dříve výrobními plány, které „tlačily“ výrobky a služby celým hodnotovým řetězcem.
- Segmentace trhu - podniky informačního věku se musejí naučit nabízet výrobky a služby svým zákazníkům přizpůsobené různým tržním segmentům, aniž by doplácely na různé nízkoobjemové operace.
- Globalizace - v dnešní době je tento pojem skloňován ze všech stran. Žádná hranice nezamezuje konkurenci mezi podniky. Podniky informačního věku musejí spojit efektivnost a konkurenční výhodu globálních operací s citlivým marketingovým přístupem k místním zákazníkům.
- Inovace – životní cyklus výrobků se neustále zkracuje. Podniky, které si konkurují v odvětví s rychlými technologickými inovacemi, musejí být mistry v předvídání budoucích potřeb a požadavků zákazníků. I pro výrobní podniky s dlouhodobým životním cyklem produktu je neustálé zlepšování výrobních procesů a kvalit výrobku nezbytné pro dosažení dlouhodobého úspěchu.

- Znalostní pracovníci - jde o pracovníky, kteří vytvářejí hodnoty především na základě svých znalostí. Nyní by měl každý zaměstnanec přispívat svými znalostmi a informacemi, které získal. Investice řízení a rozvíjení znalostí každého zaměstnance jsou pro úspěch podniku informačního věku důležité (Kaplan a Norton, 2007).

Vznik metody BSC je datován od počátku 90. let minulého století. S metodou BSC je úzce spojena společnost Nolan Norton Institute, výzkumná odnož KPMG. Tato společnost v roce 1990 sponzorovala dvanáctiměsíční studii nazvanou Measuring Performance in the Organization of the Future. Důvod, proč Nolan Norton Institute, tuto studii financovala, bylo přesvědčení, že současné metriky založené čistě na finančních metodách už jsou zastaralé a ochromují schopnost firmy vytvářet budoucí ekonomickou hodnotu. Vedoucím této studie se stal David P. Norton. Akademickým konzultantem pak byl Robert S. Kaplan z Harvard Business School. Tito dva pánové pak v rámci své studie analyzovali desítky podniků na území USA (Businessvize, 2016).

V čem tedy spočívá tato metoda? Základní myšlenkou je převést poslání a strategii firmy do srozumitelného souboru měřítek výkonnosti, pomocí nichž je možné posuzovat strategie a systém řízení podniku. Tato metoda se zaměřuje na dosahování finančních výsledků, ale zahrnuje i „hybné síly“, díky kterým lze těchto výsledků dosáhnout. BSC obsahuje čtyři základní perspektivy, které budou blíže rozebrány v dalších kapitolách: perspektiva učení se a růstu, perspektiva interních podnikových procesů, zákaznická perspektiva a finanční perspektiva (Kaplan a Norton, 2007).

Smyslem metody Balanced Scorecard je doplnit či připojit k tradičním finančním měřítkům výkonnosti ještě další oblasti, které se v podniku nacházejí.

Dobře stanovené BSC musí obsahovat patřičnou provázanost vstupů (zpožděných indikátorů) a hybných sil výkonnosti (předstižných indikátorů), které pomohou najít patřičné souvislosti úspěchu v budoucnosti. Podrobnější rozbor výstupných měřítek (výnosů z prodeje) a hybných sil rozvoje podniku v několika základních průřezech (hodnotové, zákaznické, interní procesy a růst) umožňuje vytvořit nejen ucelený systém měřítek výkonnosti, ale i vytvořit úplný charakteristický systém řízení (Fibířová, 2005).

Schéma metody BSC

- 1) Vize a strategie - musí zasahovat do všech oblastí. Jestliže se vize nebo strategie změni musí se to opět dotknout všech oblastí.
- 2) Šipky spojují čtyři okolní části (perspektivy), které označují, že všechny změny se musí promítnout vždy do sousedních oblastí, ale musí zde být dodržen neustálý koloběh „vyvažování“ čtyř perspektiv.
- 3) Celé schéma metody BSC je potřeba doplnit ve všech čtyřech oblastech základními otázkami, které řeší, co každá oblast musí obsahovat. Dále je důležité konkretizovat cíle, jak tyto cíle lze měřit a jaká opatření chce podnik zavést centrálně a jaká za pomoci iniciativy zaměstnanců (Vysušil, 2004).



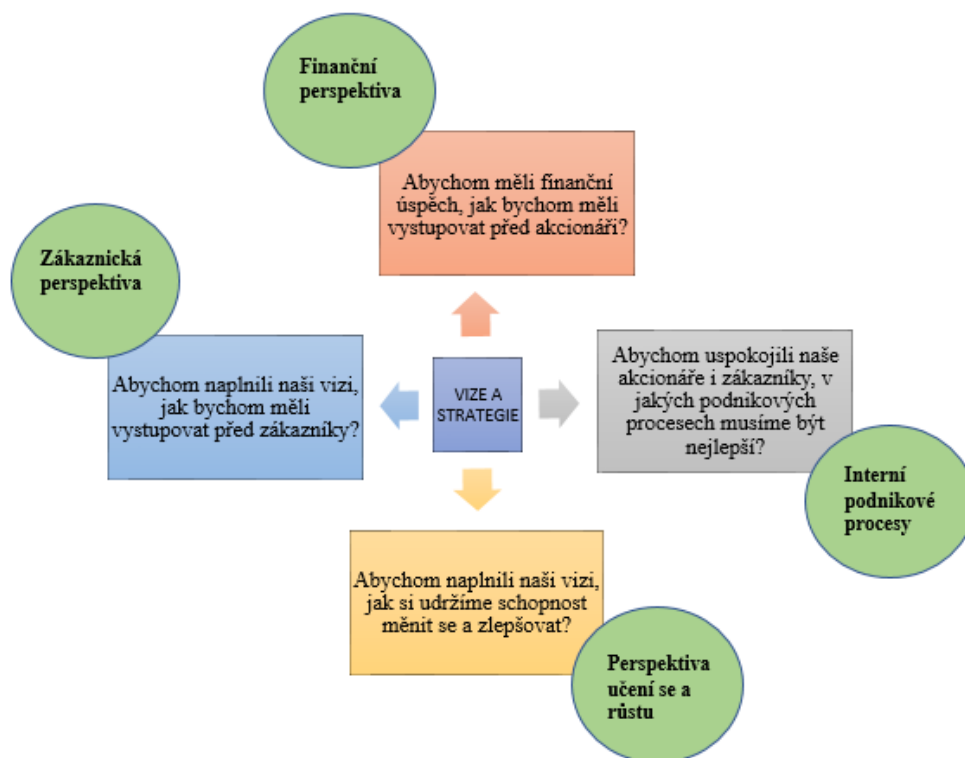
Obrázek 2 Základní názorné schéma metody BSC (Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004)

2.3 Balanced scorecard jako manažerský systém a její perspektivy

Firmy, které BSC aplikují jako stavební kámen strategického manažerského systému se musejí nejdříve vypořádat se dvěma otázkami: jak vytvořit BSC a jak jej používat. Jestliže manažeři začnou BSC používat, aby zlepšili své klíčové manažerské procesy, začnou získávat i další informace - jaká měřítko v BSC nefungují, jaká měřítko

by měla být koordinována, jaká nová se objevila a jaká do BSC včlenit. Důležité je také zavést měřítka odvozená od podnikové strategie. (Kaplan, 2007)

Fibírová (2005) uvádí, že hodnotové cíle jsou „ohniskem“ do něhož by měly směřovat cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Hodnotová měřítka jsou výstupní měřítka, jsou většinou zobecněna, odrážejí společný cíl a představují např. ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalifikaci zaměstnanců atd. Hybné síly výkonnosti jsou síly stanovené pro konkrétní podnikovou jednotku. Princip BSC není pro podniky ničím novým, je to komplexní model pro účinnost strategického řízení. Podstatné je, jak BSC bude srozumitelné pro řídící pracovníky odlišného profesního zaměření. BSC je nejen obsahovým završením příspěvku, ale i myšlenkovým východiskem. Pro lepší představu ukazuje Obrázek 3 příklad měřítek ve čtyřech základních perspektivách.



Obrázek 3 BSC poskytuje rámec pro převedení strategie operačních úkonů (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)

2.3.1 Finanční perspektiva

Když porovnáme BSC a tradiční finanční analýzu, tak lze nalézt výhodu pro metodu BSC v tom, že se k finanční analýze připojuje i finanční perspektiva. Tu je

možné charakterizovat jako sloučení finančních cílů s celkovou strategií firmy (Vysušil, 2004).

Strategie může být trojí:

- Růstová strategie - jde o strategii, která potřebuje vysoký růstový potenciál, lze si ji představit např. při zavedení zcela nového výrobku. Tato strategie se nachází v ranné fázi životního cyklu. Podniky musí disponovat větším kapitálem na vývoj a rozšíření nových výrobních řad a služeb, postavit nebo nechat rozšířit výrobní kapacity, sehnat potřebné investice do systémů a infrastruktury (Vysušil, 2004; Kaplan a Norton, 2007).
- Strategie udržení - na tuto strategii je potřeba „mírné inovování“ pro zavedený sortiment. V této fázi udržení se nachází většina společností, je zde přitahováno nejvíce investicí, kdy se od nich očekává vysoká návratnost (Vysušil, 2004; Kaplan a Norton, 2007).
- Strategie sklizně - firmy by měly v této strategii plně vybaveny, jak lidským kapitálem, tak i finančním prostřednictvím investic. Podnik může „sklízet úrodu“, kterou „zasel“ pomocí dřívějšího úsilí. V této strategii může jít i o předzvěst zániku podniku (Vysušil, 2004).

Kaplan a Norton (2007) k těmto třem strategiím doplnili i tři finanční oblasti, které se snaží podporovat:

- Růst obratu a mix výrobků a služeb: nové produkty, nové aplikace, noví zákazníci a nové trhy, nový mix výrobků a služeb, nová cenová strategie.
- Snižování nákladů/zvyšování produktivity: zvýšení obratu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů, snižování provozních nákladů.
- Využití zdrojů/investiční strategie: cyklus cash-to-cash, zlepšení využití zdrojů.

Lepší představu vzájemného propojení finančních oblastí a strategií znázorňuje Obrázek 4.

		Strategická témata		
		Růst obrátu a mix výrobků/služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské jednotky	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat zaměstnance.	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech. Křížový prodej. Procento obrátu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje (procento prodeje)	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash). ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Skřížení	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotku výstupu, na transakce).	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Obrázek 4 Měření strategických finančních témat (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)

Poměrová analýza je jednou z metod, díky níž se provádí finanční analýza podniku. Jedná se o nejvíce používanou metodu, jelikož vychází výhradně ze základních účetních výkazů. Data a informace, které potřebujeme k provedení analýzy jsou veřejně dostupné.

Zaměřuje se analyzováním soustav vybraných poměrových ukazatelů, které lze vypočítat jako poměr jednoho či více údajů k jiné položce. Ukazatele, které budou použity v této diplomové práci ve finanční perspektivě jsou následující: ukazatele zadluženosti, ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity (Dluhošová, 2010).

Nejdříve je potřeba rozebrat kategorie zisku, které se používají pro výpočet některých poměrových ukazatelů:

- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) = zisk před úroky a zdaněním,
- EBT (Earnings before Tax) = zisk před zdaněním,
- EAT (Earnings after Taxes) = zisk po zdanění,
- EAR (Earnings Retained) = nerozdělený zisk.

a) Ukazatele zadluženosti

Zadluženost je možné vyjádřit jako skutečnost, že podnik využívá k financování aktiv cizí zdroje neboli dluh. Podnik by měl najít optimální vztah při financování svých zdrojů mezi vlastním a cizím kapitálem. Ukazatele zadluženosti využívají především položky, které se nacházejí v rozvaze (Růčková, 2011).

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje podíl celkových dluhů (závazků) k celkovým aktivům. Tento ukazatel zajímá většinou dlouhodobé věřitele např. komerční banky. Zadluženost nemusí být chápána negativně. Podnik by neměl k financování své činnosti využívat jen vlastní kapitál, ale i cizí zdroje. Doporučená hodnota by se měla pohybovat mezi 30 – 60 % (Dluhošová, 2010; Knápková, 2013).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.1)$$

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu (Debt/ Equity Ratio)

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu poměruje cizí a vlastní kapitál. Zadluženost vlastního kapitálu je ovlivněna převážně tím, v jaké fázi se podnik nachází a jaký postoj preferují vlastníci k riziku (Dluhošová, 2010).

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.2)$$

Kvóta vlastního kapitálu (Equity ratio)

Koeficient samofinancování charakterizuje dlouhodobou finanční stabilitu, dá se z něho také vyčíst do jaké míry je podnik schopen krýt svůj majetek vlastními zdroji. Ukazuje, jak vysoká je finanční samostatnost podniku.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.3)$$

Finanční páka

Finanční páka vypovídá o tom, jaká část majetku je financována vlastním kapitálem. Jde o dosažení optimálního poměru vlastního a cizího kapitálu, tedy o dosažení optimální zadluženosti (Dluhošová, 2010).

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.4)$$

b) Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu lze charakterizovat jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Podle toho, jaký druh kapitálu se využívá, se rozlišují tyto ukazatele na: rentabilitu aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a rentabilitu dlouhodobého kapitálu (ROCE). Je nutné zohledňovat různé formy zisku (Dluhošová, 2010; Růčková, 2011).

Rentabilita aktiv (Return on Assets)

Jedná se o klíčové měřítko rentability měřící výkonnost podniku. Poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou investovány (Dluhošová, 2010).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (2.5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity)

Ukazatel je vyjádřen poměrem čistého zisku k vlastnímu kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost vlastních zdrojů, které vlastníci vložili do podniku. Je to odměna vlastníků za to, že jsou ochotni podstoupit riziko. ROE úzce souvisí s ROCE a úrokovou mírou cizího kapitálu (Dluhošová, 2010).

$$ROE = \frac{EAT}{vlastní\ kapitál} \quad (2.6)$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (Return on Capital Employed)

Ukazuje ziskovost dlouhodobě investovaného kapitálu. Za úplatný kapitál lze považovat všechny kapitál, který nese náklad, tedy vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok (Dluhošová, 2010).

$$ROCE = \frac{EBIT}{úplatný\ kapitál} \quad (2.7)$$

Rentabilita tržeb (Return on Sales)

Rentabilita tržeb určuje, kolik korun zisku podnik dokáže vytvořit z jedné koruny tržeb. Jestliže podnik dosahuje nižších hodnot rentability tržeb, dokumentuje, špatné řízení podniku (Dluhošová 2010; Knápková, 2013).

$$Rentabilita\ tržeb = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad (2.8)$$

c) Ukazatele likvidity

Likvidita udává schopnost podniku dostát svých závazků v dané výši a v daném čase. Vyjadřuje vztah poměřující možnost platit (čitatel) a to, co je potřebné zaplatit (jmenovatel) (Knápková, 2013).

Celková likvidita (Current Ratio)

Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Nevýhoda tohoto ukazatele je v tom, že se nedají v krátkodobém čase přeměnit veškerá oběžná aktiva v hotovost. Třeba část zásob bude nepoužitelná a obtížně prodejná, je tedy dobré tyto položky od oběžných aktiv odečíst (Knápková, 2013).

$$\text{Celková liktiva} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.9)$$

Pohotová likvidita (Quick Ratio)

Nedostatky předcházejícího ukazatele odstraňuje pohotová likvidita. V čitateli se po odečtení zásob od oběžných aktiv berou v úvahu jen pohotové platební prostředky a pohledávky. Ukazatel by se měl pohybovat v hodnotách od 1 do 1,5. Vyšší hodnota ukazatele vypovídá o zlepšení finanční a platební situace podniku (Dluhošová, 2010; Knápková 2013).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.10)$$

Okamžitá likvidita (Cash Ratio)

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v v rozmezí 0,2 - 0,5. V čitateli se počítá jen s pohotovými platebními prostředky (peníze na účtech a v hotovosti, šeky atd.) (Dluhošová, 2010).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky})}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2.11)$$

d) Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity lze analyzovat velikost jednotlivých druhů aktiv podniku k poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku, zjišťujeme zejména efektivnost hospodaření s vybranými aktivy (Knápková, 2013).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu aktiv určuje, kolikrát za určité období je schopen podnik přeměnit celková aktiva na peněžní prostředky. Čím větší hodnota obratu aktiv, tím lépe (Dluhošová, 2010; Knápková 2013).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.12)$$

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.13)$$

Doba obratu aktiv

Měří, za jak dlouho projdou celková aktiva všemi stadii koloběhu prostředků podniku. Podnik chce, aby doba byla co nejkratší. Hodnota je vyjádřena pomocí dnů (Dluhošová 2010).

$$\text{Doba obratu aktiv (dny)} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.14)$$

Doba obratu zásob

Ukazuje úroveň běžného provozního řízení, je důležité se snažit hodnotu ukazatele udržovat na technicky a ekonomicky zdůvodněné výši (Dluhošová 2010; Knápková, 2013).

$$\text{Doba obratu zásob (dny)} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.15)$$

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek měří, za jak dlouho jsou placeny podniku faktury, ve kterých má svůj vázaný kapitál. Díky tomuto ukazateli jsme schopni zjistit, když odběratelé překročí dobu splatnosti pohledávek (Dluhošová, 2010).

$$\text{Doba obratu pohledávek (dny)} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.16)$$

Doba obratu závazků z tržeb

Doba obratu závazků z tržeb charakterizuje platební morálku určitého podniku. Určuje, jak dlouho podniku trvá, než podnik dokáže zaplatit své závazky. Charakterizuje platební disciplínu podniku (Dluhošová, 2010).

$$\text{Doba obratu závazků z tržeb (dny)} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}} \cdot 360 \quad (2.17)$$

2.3.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě dochází k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, kterým podnik bude nabízet své výrobky a služby. Tržní segmenty by pak měly splnit požadovaný obrat, který je stanoven ve finančních cílech. Pomocí zákaznické perspektivy lze stanovit klíčová měřítka pro příslušné zákaznické a tržní segmenty jako je např. spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Také mohou definovat a měřit hodnotové výhody, které jsou garantovány důležitým klientům. Výhody poté mohou být hybnými silami jako základní měřítka zákaznické perspektivy. V současnosti se většina společností zaměřuje na své zákazníky, než jak tomu bylo dříve, kdy kladli své úsilí na výkonnost produktu a technické inovace. (Kaplan a Norton, 2007)

Nejde jen o péči stávajícího zákazníka, ale i o rozšíření základní péče a nové náročnější požadavky, které uspokojují zákazníky. Podle Vysušila (2004) jde o pět nových přístupů:

a) Diferenciace zákazníků

Jde o rozdělení jak již stávajících, tak perspektivních zákazníků. Příkladem mohou být segmenty jako je: prodej automobilů a pohonných hmot.

- *Piráti silnic (16 % nakupujících)* - jde o muže středního věku, kteří jezdí více na obchodní cesty, platí převážně kreditní kartou a využívají služeb čerpací stanice.
- *Oddaní (16 % nakupujících)* - muži a ženy s vyššími příjmy, častěji nakupující benzín, kteří jsou loajální ke značce a platí v hotovosti.
- *Generace F3 (Fuel, Food and Fast; 27 % nakupujících)* - mobilnější muži a ženy, všechno chtějí mít rychle a hned.
- *Peciválové (21 % nakupujících)* - převážně ženy v domácnostech, které se starají o rodinu.

- *Šetřílkové (20 % nakupujících)* - lidé s menšími příjmy, nebývají tolik finančně zajištěni, nejsou loajální k žádné značce (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

b) Zjištění podílu

Lze zjistit například prostřednictvím počtu zákazníků a utracených peněžních prostředků či velikostí prodaných aktiv. V segmentu prodej automobilů a pohonných hmot se nejvíce jedná o „piráty silnic“ a „generaci F3“.

c) Udržení versus získání nových zákazníků

Důležitá je analýza zákazníků, tím lze vidět, jak zákazníci ubývají či přibývají. V dnešní době se podniky více zaměřují, jak své zákazníky udržet a už ne, jen na samotné získání (Kaplan a Norton, 2007, Vysušil, 2004).

d) Spokojenost zákazníků

Měřením spokojenosti zákazníků je možné dostat zpětnou vazbu o úrovni výrobků a služeb, ale i o samotném fungování podniku. Péči o zákazníky není dobré podceňovat. Existují nejrůznější techniky, jak spokojenost měřit, např. osobní, elektronické, telefonické dotazníky či rozhovory (Kaplan a Norton, 2007).

e) Ziskovost zákazníků

Nejprve je nutné pomocí analýzy zjistit, kteří zákazníci přinášejí podniku největší zisky. V současnosti lze pozorovat, že stoupá trend zaměřit se především na bohaté zákazníky. Společnosti by měly zaměřovat své úsilí nejenom na spokojené zákazníky, musí také usilovat o ziskovost zákazníků. Podniky pomocí své cenové politiky (zavedením nízkých cen) mohou mít hodně zákazníků, kteří budou spokojeni, ne všichni však budou pro podnik stejně ziskoví (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Loajalita a spokojenost zákazníků v cílových segmentech je vytvářena hodnotovými výhodami pro zákazníka pomocí vhodných či uspokojivých vlastností výrobku či služby. Hodnotové výhody lze rozdělit do třech skupin:

- vlastnosti výrobku/služby,
- vztahy se zákazníky,
- image a pověst podniku.

Podle Kaplana a Nortona (2007) hybnými silami pro uspokojení zákazníků jsou:

- čas,
- kvalita,
- cena.

Důležitý je i marketing, který už není jen zodpovědností jediného oddělení, je postupujícím úsilím celé společnosti, prostřednictvím svých vizí, poslání a strategického plánování. K úspěšnému marketingu dojde jen tehdy, když všechna oddělení pracují společně na splnění zákazníka (Kotler, 2012).

2.3.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě jsou charakterizovány procesy, které jsou již podstatné při dosažení zákaznických a akcionářských cílů. Tato perspektiva je obdobná jako dvě předchozí perspektivy (finanční a zákaznická). Je nutné se vyvarovat předcházení rutinního zvládnutí oblastí pomocí stanovení možné perspektivy jejich vývoje, tak aby se z rutiny stala kreativní činnost, která by se stala součástí tvůrčí firemní strategie a vize.

Interní podnikové procesy by měly mít svou perspektivu. Podnik ale musí splňovat tyto dva předpoklady:

- musí mít soustavu na sebe navazujících činností – procesy,
- proces je hodnotový, když se souvislosti monitorují, vytvářejí hodnoty ve sledovaném podniku (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Proces, kde jsou cíle a měřítka perspektivy interních podnikových procesů ukazuje největší rozdíl mezi tradičními systémy měření výkonnosti (lpění na finanční analýze) a BSC. Metoda BSC nepracuje jen s existujícími provozními procesy, ale také definuje celkový vnitřní hodnotový proces, který se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního servisu.



Obrázek 5 Hodnotový řetězec (Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004)

V minulosti se podniky zaměřovaly spíše na provozní proces. Plynulý provozní proces bez poruch při nižších nákladech na výrobu je sice důležitý cíl, ale nemusí být pro dosažení finančních a zákaznických cílů rozhodující (Kaplan a Norton, 2007).

Inovační proces

Dříve byl tento proces oddělen od perspektivy interních procesů, byl brán jako podpůrný proces, ne jako prvek tvorby hodnoty. Během studií prvních aplikací metody BSC dospěli autoři Kaplan a Norton (2007) k názoru, že inovace je důležitý interní proces. V některých společnostech je na tento proces dbán větší ohled, jde většinou o společnosti s delší dobou vývoje a designu (např. společnosti ve farmaceutickém, chemickém a softwarovém odvětví). Během fáze výzkumu a vývoje se většina nákladů dá ovlivnit, jelikož zde dohází k jejich vzniku. Jak popisuje Obrázek 5 inovační proces se skládá z určení neboli identifikaci trhu, vytvoření nabídky výrobku/služby. Inovační proces musí být efektivní a rychlý. V tomto procesu se musí podrobně prokalkulovat, kolik podniku nová inovace přinese peněz. Měřítkem je kritický čas, který se skládá z doby, za jakou je trh prozkoumán a z doby, kdy je výrobek uveden na trh a dále z doby, za kterou se vytvoří úhrada vývojových nákladů (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Dalšími vhodnými měřítky podle Kaplana a Nortona (2007) jsou:

- procento prodejů nových výrobků,
- procento prodejů zákonem chráněných výrobků,
- uvedení nového výrobku na trh v porovnání s konkurencí,
- možnosti výrobního procesu,
- doba výroby nové generace výrobku.

Provozní proces

Dalším procesem interního podnikového procesu je provozní proces, který se skládá z dvou fází: vytváření výrobku či služby a dodání samotného výrobku nebo služby. V tomto procesu je za docela krátký čas vytvořena přidaná hodnota. Tento proces trvá od objednávky určené zákazníkem až po dodání výrobku či služby. Dříve byly v provozním procesu využívány převážně tradiční měřítka: nákladová a výnosová. Po

určité době se začaly využívat analýzy jako je efektivita či produktivita práce a využití strojů. V dnešní době už je lepší používat měřítka jako je:

- jakost, kdy jde o úplnou bezmetkovitost jak výroby, tak i prodeje,
- čas, který trvá během provozního cyklu, měl by být co nejkratší (Vysušil, 2004).

Poprodejní proces

Konečnou fází interního podnikového procesu je poprodejní servis, který řeší kompletní servis, poradenství, opravy po záruce nebo mimo ni a příjem nefunkčních či vrácených produktů. Prodejní servis, jenž firmy svým zákazníkům nabízejí by měl být: rychlý, kvalitní, s dostupnou záruční a servisní činností (Kaplan a Norton, 2007).

2.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektivou metody BSC je perspektiva učení se a růstu. V předcházejících třech perspektivách (finanční, zákaznické, interních podnikových procesů) musí podnik docílit skvělých výsledků, aby docílil průlomu ve výkonnosti.

Cíle v této poslední perspektivě vytváří cestu, pro možné dosažení cílů v ostatních předchozích perspektivách. Cíle této perspektivy jsou současně i hybnými silami ostatních perspektiv. Dnes už vedení a vlastníci pochopili, že je naprosto nezbytné rozšiřování schopností a dovedností svých zaměstnanců, systémů a procesů.

Horváth (2002) nazývá tuto perspektivu „perspektivou potenciálů“, „perspektivou inovací“ či „perspektivou budoucnosti“. Zdrojem perspektivy učení se a růstu jsou zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a technologie. Podle Kaplana a Nortona (2007) budou v této práci definovány tři základní oblasti:

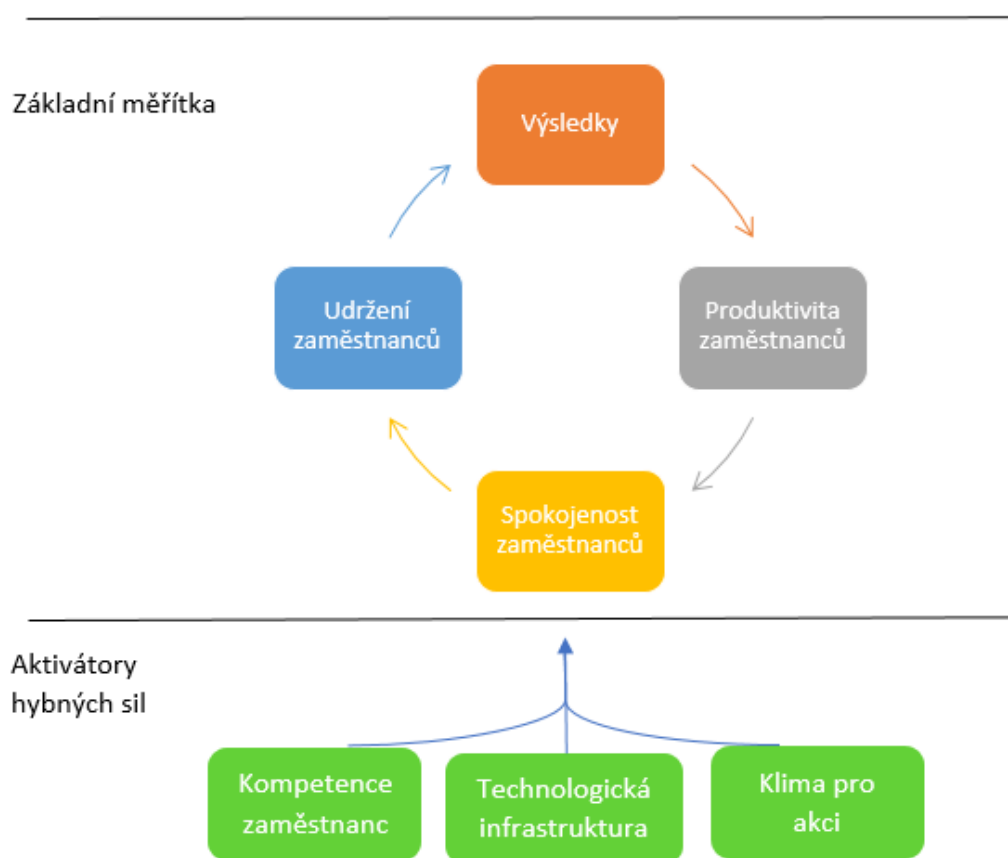
- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačních systémů,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Schopnosti zaměstnanců

Během posledních patnácti let proběhla zásadní změna vztahu mezi podnikem a zaměstnanci. Podniky v současné době na své zaměstnance nahlížejí jako na znalostní kapitál. Pomocí zaměstnanců dochází k návrhům na vylepšení procesů výkonnosti s ohledem na zákazníky. Zaměstnanci rozumí do detailu výrobě produktu a ví i to, co tvoří jeho kvalitu. Zaměstnanci musí být řádně proškoleni, v některých případech

dostatečně rekvalifikováni a podniky by měly pozvednout jejich potenciál a tvůrčí schopnosti pro dosažení stanovených cílů (Kaplan a Norton, 2007).

Klíčovými vstupními měřítky u zaměstnanců jsou: spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců. U těchto tří klíčových měřítek je stanovený cíl spokojenosti zaměstnanců dán hybnými silami dalších dvou měřítek, loajalitou a produktivitou zaměstnanců. Důležitým prvkem spokojenosti zaměstnanců je morálka a celkové klima. Autoři Kaplan a Norton (2007) poukazují na to, že u podniku, kde se vyskytuje vysoký stupeň spokojenosti se zaměstnáním, jsou pak více spokojeni i zákazníci. Obrázek 6 popisuje rámec měření učení se a růstu hybných sil při spokojenosti zaměstnanců.



Obrázek 6 Rámec měření učení se a růstu (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)

Schopnosti informačních systémů

V dnešní době hrají informační technologie významnou roli. Jestliže chceme, aby zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují dobré informace o procesech ve firmě.

Vysušil (2004) poukazuje na rozpor různých potřeb mezi řídicími pracovníky a informatiky, jelikož existuje „hromada“ nákladných informačních systémů, které ve výsledku nepodají dostatek potřebných informací. Navrhuje tedy možná měřítka pro aktuální dostupné a potřebné informace vzhledem k předpokládaným potřebám zaměstnanců:

- podíl procesů,
- doba, která je potřebná pro získání informací,
- rychlost zpětné vazby od vzniku nákladů a výnosů.

Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Jak už bylo zmíněno v podkapitole spokojenosti zaměstnanců, motivace je důležitým prvkem, můžeme ji měřit několika způsoby. Jedním z nich je počet podnětů na zaměstnance např. zaměstnanecké benefity, zveřejňování či neustálé zviditelnění úspěšných iniciativ zaměstnanců (Vysušil, 2004).

2.4 Strategické mapy

Když znázorníme řetězec příčin a následků, jejich zohlednění vzájemných závislostí mezi stanovenými cíli a porozumíme jejich souvislostem, bude pak firma mnohem úspěšně řídit svou činnost. Síťový model by měl mapovat pozitivní nebo negativní vlivy podnikatelských faktorů a odstupňovat, tak jejich intenzitu (KLUG Solution, 2016).

Podle Řepy (2012) je možné definovat strategickou mapu jako: „*nástroj sdělení, jakým způsobem vzniká v organizaci hodnota. Strategická mapa ukazuje konkrétní propojení jednotlivých strategických cílů, jejich kauzální vztahy. Ukazuje, jak rozvoj cílů v oblasti učení se a růstu umožňuje organizaci zlepšovat a rozvíjet cíle v oblasti business procesů, jež zase umožňuje dosahování cílů vytváření hodnot pro zákazníky a potažmo příslušné finanční efekty.*“

Řepa (2012) rozdělil strategickou mapu podle čtyř základních perspektiv metody BSC.

Jako nejvyšší smysl činění společnosti lze považovat vytvoření dlouhodobé hodnoty pro vlastníky. Ta vyplývá ze dvou strategických oblastí **finančního hlediska**:

- strategie produktivity,
- strategie růstu.

Ze **zákaznického pohledu** je hlavním cílem vytváření hodnoty pro zákazníky, její složky jsou rozděleny do třech skupin:

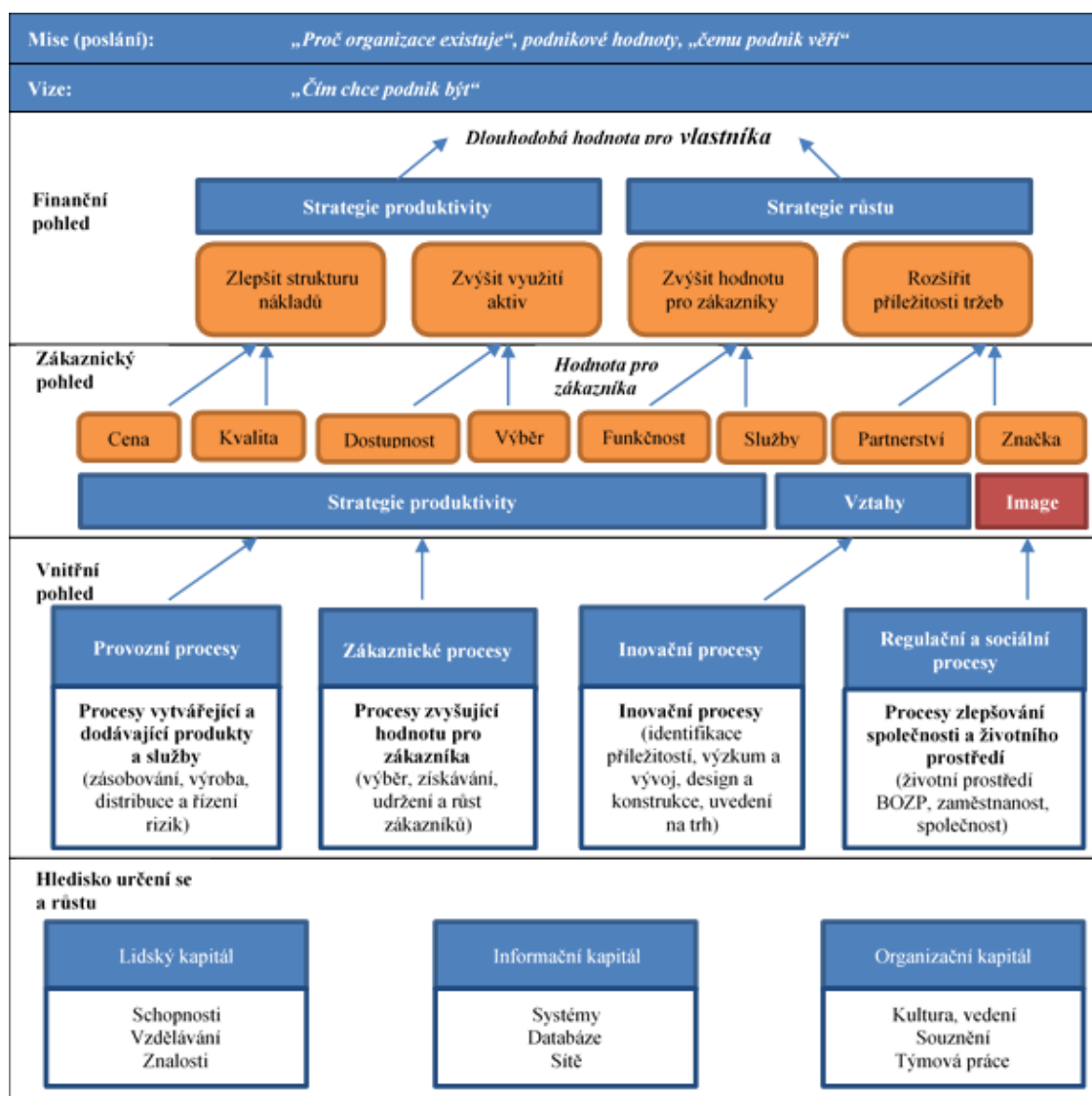
- vlastnosti produktů,
- vztahy se zákazníky,
- image.

Hodnota pro zákazníky je vytvářena pomocí **procesů organizace**, které jsou náplní vnitřního pohledu na organizaci, jež jsou děleny do čtyř skupin:

- provozní procesy,
- zákaznické procesy,
- inovační procesy.

V oblasti **učení se a růstu** je potenciál rozdělen do třech skupin:

- lidský kapitál,
- informační kapitál,
- organizační kapitál.



Obrázek 7 Strategická mapa (Vlastní zpracování dle Řepy, 2012)

2.5 Bariéry a omezení metody Balanced Scorecard

Oproti finanční analýze, manažerskému účetnictví a controllingu, kde jsou jasné vytyčena měřítka výkonnosti, metoda BSC tyto měřítka úplně stanovená nemá např. u perspektiv interních podnikových procesů a zaměstnanosti je to složité.

Je dobré nejdříve stanovit cíle, poté určit měřítka. Každý podnik je specifický svou činností, tudíž není možné určit všeobecná měřítka.

Měřítka musí být vyvážená, musí se dotýkat všech perspektiv a také se musí hledat různé kombinace měkkých (verbálních) a tvrdých (číselných) měřítek (Kaplan a Norton, 2007; Vysušil, 2004).

Dalším omezením je, že některá měřítka chybí, zejména v perspektivě učení se a růstu chybí určitá měřítka jako je kvalifikace zaměstnanců, dostupnost strategických informací. Ústřední skupinou měřítek je spokojenost zaměstnanců a produktivita (Vysušil, 2004).

Dle Kaplana a Nortona (2007) existují čtyři bariéry, které podniku brání při efektivním zavádění strategie:

- neuskutečnitelná vize a strategie,
- nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců,
- nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů,
- pouze taktická zpětná vazba, nikoli strategická.

Podobně rozděluje bariéry i Niven (2006) ve své knize *Balanced Scorecard Diagnostics*. Autorka následně tyto bariéry více specifikuje.

Vision barrier (bariéra vize) - podle Nivena danou strategii pochopí pouze 5 % zaměstnanců. Úspěšná strategie je dána její realizací, jež je výsledkem efektivní komunikace. Ale nejdříve musí být pochopeny cíle, pochopení je výsledkem povědomí. Strategie a plán se neobejde bez řádných znalostí a organizovanosti.

Poeple barrier (bariéra lidí) - pouze 25 % manažerů je motivováno k uskutečnění navržené strategie. Podnik by neměl mít neuváženě navržen hodnotící systém, oproti tomu by měl mít pro své zaměstnance vhodné motivující podmínky např. při hodnocení na principu krátkodobých výsledků se může docílit, že manažery nebude zajímat dlouhodobý prospěch firmy.

Management barrier (bariéra řízení) – 85 % řídicích týmů stráví méně než hodinu za měsíc diskutováním o strategii. Je obtížné pochytit hlavní myšlenku věci.

Resource barrier (bariéra zdrojů) – 60 % organizací nespojuje rozpočet se strategií. Zdroje jsou poslední dobou zpochybňovány kritiky. Nabízí se otázka, když není rozpočet spojen se strategií, tak tedy s čím? Strategie je pomocnou rukou při tvoření zdrojů, rozpočtů (Niven, 2006).

2.6 Implementace Balanced Scorecard

V této podkapitole se bude autorka zabývat implementací metody BSC, tedy postupem zavádění zkoumané metody. Dle Kaplana a Nortona (2007) je při

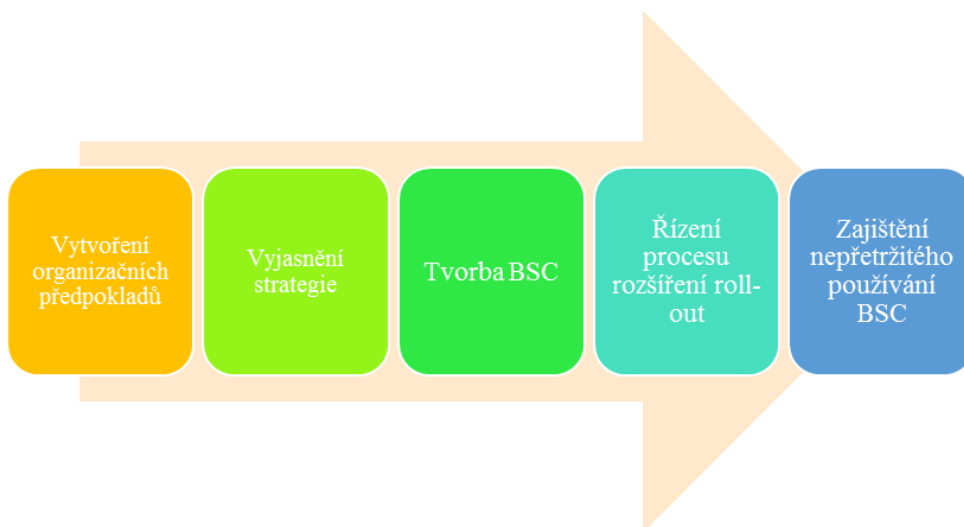
implementaci důležité si uvědomit., že cílem BSC není vytvořit nový soubor měřítek či zlepšit dosavadní měřicí systém výkonnosti podniku.

Postup implementace metody BSC může být různý, každý autor zabývající se touto problematikou zpracovává postupové kroky jinak.

Podle Grasserové (2010) existuje sedm kroků k úspěšné implementaci BSC. Jednotlivé kroky:

1. konkretizování specifických cílů,
2. stanovení ukazatelů a plán cílových hodnot,
3. komplementace strategické mapy,
4. rozhodování o perspektivách,
5. projednání a schválení výsledků předchozích činností,
6. určení strategických činností,
7. rozšíření Balanced Scorecard.

Horváth a Partners (2002) zformulovali implementaci metody BSC do pěti fází, zaručující úspěšné vybudování a následnou realizaci podnikových strategií. V následujícím textu bude těchto pět fází podrobně popsáno.



Obrázek 8 Implementace metody BSC (Vlastní zpracování dle Horvátha a Partners, 2002)

1. fáze: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Organizační předpoklady zaujímají dva stupně, tím prvním je potřeba si určit koncepční pravidla, která budou uplatňována ve všech jednotkách, ve kterých je BSC zaveden. Druhým stupněm pro tuto fázi je stanovení pravidel pro zajištění vlastních

potřeb od samotného začátku, realizace, zajištění důležitých informací, efektivní komunikace mezi útvary a uvědomění si kritických faktorů úspěchu.

Důležitým faktorem při tvorbě organizačních předpokladů je samotný výběr perspektiv. Pomocí dvou cest lze zjistit, jestli a jak bude mít metoda BSC přidanou hodnotu:

- 1) Informační akce top managementu, např. workshopy, podle nichž se na základě operativního a strategického plánování určí, ve kterých oblastech je nutné jednat.
- 2) Analýza kompetencí při uskutečnění vytyčené strategie s pomocí dotazníků či strukturovaných rozhovorů (Horváth a Partners, 2002).

2. fáze: objasnění strategie

BSC je převážně motor pro realizaci již stávajících strategií, ne pro tvorbu nových strategií. Hlavní myšlenka této fáze je definování strategie společnosti, poté se identifikují cíle jednotlivých perspektiv. Na strategickém zaměření podniku se musí shodnout vrcholový management. V této fázi je potřebné se zaměřit na:

- strategickou analýzu příležitostí, hrozeb, silné a slabé stránky, životní cyklus podniku a kritické faktory úspěchu,
- určení základních strategických zaměření na základě strategické analýzy (Horváth a Partners, 2002).

3. fáze: tvorba Balanced Scorecard

Ve fázi tvorby BSC pro konkrétní organizační jednotku (divizi, podnik, obchodní jednotky) jsou výchozími body:

- určení stavby modelu BSC,
- tým poskládaný z top managementu, který má dostatečné informace,
- jasně definovaný postup a metodické standardy (1.fáze),
- zformulování strategie, která je zralá pro tvorbu BSC (2. fáze).

Na základě struktury BSC ve stanovených organizačních jednotkách probíhá pět na se navazujících kroků, které popisuje Obrázek 9.



Obrázek 9 Pět postupných kroků při tvorbě BSC (Vlastní zpracování dle Horvátha a Partners, 2002)

4. fáze: postup při procesu rozšíření roll-out

Čtvrtá fáze roll-out se snaží aplikovat postupy z třetí fáze na větší počet organizačních jednotek, tedy na celý podnik. Existují dvě možnosti rozšíření shora dolů nebo zdola nahoru. V této fázi dochází ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, protože:

- cíle a strategické akce, které jsou organizačně postaveny výše v organizačních jednotkách se postupně přenesou do organizačně nižších jednotek, jde o tzv. *vertikální strategii cílů*.
- *Horizontální integraci cílů* rozumíme, že celé strategické akce jsou sladěny na horizontální úrovni (Horváth a Partners, 2002).

5. fáze: zajištění kontinuálního nasazení BSC

V poslední fázi se snažíme propojit BSC s manažerskými systémy řízení, tím je možné docílit vytvoření organizace, která se může flexibilně přizpůsobit strategii. Pro propojení BSC s dosavadními systémy řízení je potřebný např. controlling, strategické a operativní plánování, reporting, systém řízení lidských zdrojů. Hlavní myšlenkou páté fáze implementace BSC je to, že jde o závěrečnou koncepci řízení, nikoliv nástroj měření (Horváth a Partners, 2002).

Shrnutí

V teoreticko – metodologických východiscích metody BSC se autorka práce nejdříve zabývala pojmem výkonnost, způsobem její měřitelnosti. Následně byl definován princip metody Balanced Scorecard a její jednotlivé perspektiv. Dále byly rozebrány strategické mapy, bariéry a omezení, které brání při zavedení metody BSC. V závěrečné části byla popsána implementace metody a jejích jednotlivých kroků.

V dalších kapitolách autorka práce představí společnost SHM, s.r.o. Pomocí čtyř perspektiv, které budou rozebrány, navrhne možnou implementaci, kde budou sestaveny cíle a měřítko. Propojením cílů a vazeb mezi cíli vznikne strategická mapa. Dále bude sestaven časový plán a stanoveny náklady na možnou implementaci.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

V této kapitole bude charakterizován vybraný podnik SHM, s.r.o., jeho působení z historického a dnešního hlediska. Dále budou popsány vize, mise, strategie a cíle podniku. Podklady pro tuto část práce byly čerpány z interních materiálů společnosti a z osobních konzultací s vybranými pracovníky podniku.

Společnost SHM, s.r.o. je zapsána pod Krajským soudem v Ostravě. Základní údaje o společnosti jsou následující.

Obchodní firma:	SHM, s.r.o.
Sídlo:	Průmyslová 3, Šumperk 787 01
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
IČO:	47976519
Datum vzniku:	5. dubna 1993
Základní kapitál:	100 000 Kč

Firma SHM, s.r.o. má sídlo v Šumperku v Olomouckém kraji. Společnost SHM, s.r.o. je založena na vlastní patentové technologii. Hlavním předmětem podnikání společnosti SHM, s.r.o. je příprava PVD (physical vapour deposition) povlaků, které se využívají pro různé průmyslové aplikace. Firma SHM, s.r.o. využívá vlastní patentované technologie z obou hlavních průmyslově využívaných technologií - odpařování pomocí nízkonapětového oblouku a magnetronové naprašování.



Obrázek 10 Sídlo společnosti SHM, s.r.o. (SHM, 2013)

Moderní povlakování nástrojů způsobem PVD vyvolává poptávku po kvalitě, širokém sortimentu a krátkých dodacích termínech. To vše se snaží firma SHM, s.r.o. nabídnout. Díky vlastnímu výzkumu a vývoji jako první na světě představila nové typy povlaků s nanokompozitní strukturou na bázi chromu a hliníku, které se využívají, jak pro tradiční oblast řezných nástrojů, tak i pro dynamicky se rozvíjející segment tvářecích nástrojů a forem. Hlavním obchodním segmentem je povlakování nástrojů zákazníků. Ve vývoji nových povlaků firma pokračuje, spolupracuje s dalšími výzkumnými organizacemi a univerzitami v Česku i zahraničí. Nabídka společnosti SHM, s.r.o. je regionálně zaměřena na Českou republiku, Slovensko a Polsko. Firma má v současnosti více jak 100 zaměstnanců v Šumperku, ale také pobočku v Rajci na Slovensku, kde má 10 zaměstnanců. PVD povlaky firmy SHM, s.r.o. jsou na trhu známy pod obchodními značkami MARWIN, ALWIN, DARWIN, TRIPLECOATING a VANADIN (SHM, 2013).

Historie

Společnost SHM, s.r.o. byla založena roku 1993 v Šumperku dvěma společníky, panem Mojmírem Jílkem a Pavlem Holubářem. Hlavním podnikatelským záměrem nové společnosti byla příprava speciálních PVD vrstev. Při založení měla firma 4 zaměstnance včetně 2 společníků.

Na začátku se firma SHM, s.r.o. 6 let podílela na výrobě nových unikátních zapalovacích svíček do automobilů, které vyrábí vlastník českého patentu, firma BRISK Tábor. Vývoj PVD technologie přípravy těchto vrstev byl velkým úspěchem nově začínající firmy, dosaženým v konkurenci českých i zahraničních výzkumných ústavů a komerčních firem.

Rok 1995 – byla výrobně ověřena standardní tvrdá otěruvzdorná vrstva TiAlSiN s parametry na úrovni evropské špičky. SHM, s.r.o. se tak stala první firmou na světě, která byla schopna připravovat v průmyslovém měřítku tzv. nanokrystalickou kompozitní vrstvu typu nc-(Ti_{1-x}Al_x)N/a-Si₃N₄.

Rok 1996 – byla zahájena úzká spolupráce s Technickou univerzitou v Mnichově, s prof. S. Vepřekem, který je autorem konceptu tvorby nanokompozitních vrstev, publikovaných v roce 1995.

Rok 1998 – firma začíná nabízet novou řadu nanokompozitních PVD vrstev s obchodním označením MARWIN®.

Rok 2002 – SHM, s.r.o. založila společně se švýcarskou firmou PLATIT AG společnost PIVOT a.s. se sídlem v České republice. Hlavním cílem nové firmy je vývoj, výroba a servis povlakovacích zařízení.

Rok 2004 – SHM dokončila výstavbu nového výrobního areálu a společně s dceřinou firmou PIVOT zde zahájila výrobu.

Rok 2005 – společnost SHM, s.r.o. získala certifikát řízení jakosti ISO 9001. Certifikát byl udělen renomovanou auditorskou společností SGS. Certifikací ISO 9001 tak společnost potvrdila její dlouhodobý trend nabízet kvalitní a komplexní služby zákazníkům.

Rok 2006 – byla založena dceřiná společnost SHM, s.r.o. Slovakia, s.r.o. se sídlem v Rajci.

Rok 2012 – slavnostní otevření a zahájení provozu Výzkumného a vývojového centra SHM, s.r.o.

Rok 2013 - 20. leté výročí od založení SHM. Koncem října tohoto roku došlo k prodeji podílu SHM, s.r.o. ve společnosti PIVOT. Švýcarská společnost PLATIT AG se tak stala jediným vlastníkem společnosti PIVOT a.s., která se v únoru 2014 přejmenovává na PLATIT a.s.

Rok 2014 -V tomto roce společnost dosáhla na magickou hranici 50 milionů kusů napovlakovaných vyměnitelných břitových destiček, které se v SHM, s.r.o. povlakuje od roku 1995.

Firemní vize

Základní firemní vize společnosti SHM, s.r.o. vychází z dlouhodobého pohledu vlastníka společnosti na podnikání v reálných a stále se měnících obchodních podmínkách České republiky a v kontextu s podmínkami v EU.

- Odpovědnost vůči společnosti a krajině v širokém slova smyslu = odpovědné podnikání,
- práce se zajímavými technologiemi,
- vytváření dostatečného zisku na trvalý a dlouhodobý rozvoj firmy s uplatněním vysokého podílu výsledků vlastního výzkumu a vývoje,
- uspokojení kvalitních životních potřeb všech pracovníků,
- vytváření pozitivního regionálního prostředí.

Poslání (mise) podniku

Mise neboli poslání je odrazem vize společnosti. Říká, jakým způsobem podnik uvede svou vizi do praxe a bude usilovat o upevnění své tržní pozice v budoucnu.

„Slušnost v podnikatelské činnosti musí být součástí naší kultury a nesmí být chápána jako slabost.“

Podnikatelské cíle

Společnost SHM, s.r.o. přijala následující podnikatelské cíle, které jsou v souladu s podnikatelskou vizí společnosti. Cíle pro zmíněné období mají konkrétní charakter a představují základní úkoly v řízení společnosti, vedení obchodní politiky a řízení kvality ve výrobě a vývoji.

- Vyhledávání nových obchodních příležitostí – aplikace, specificky odvalovací frézy, tvářecí a lisovací nástroje a nástroje pro tlakové lití hliníku aj. a noví zákazníci.
- Jako hlavní obchodní motto je "pracujeme pro budoucnost". Maximální důraz bude kladen na široký sortiment našich služeb, komplexnost, krátké dodací termíny a trvalou úroveň našich služeb.
- Pokračovat v budování obchodní značky SHM – trvalá snaha prezentovat unikátní výsledky vývoje, obchodní značky, vzdělávací semináře, odborné a obchodní prezentace a vlastní PR akce.
- Polský trh – pokračovat v prezentaci na výstavě, v odborném tisku a na webu a profilování našeho zastoupení jako trvalé formy naší přítomnosti v Polsku. Pokračovat v zaměření na tvářecí nástroje, nástroje pro tlakové lití hliníku apod. Polský trh je nejvíce se rozšiřující trh pro naše služby.

Politika společnosti SHM, s.r.o.

Obecně zaměřit podnikatelský a tím i obchodní záměr tam, kde existují nějaké mezery, kde existuje konkurenční výhoda ať technologická či v rozsahu a kvalitě služeb a kde je schopna firma identifikovat a následně splnit očekávání zákazníka:

- identifikovat očekávání zákazníků = vyhledávat potenciální požadavky trhu na produkty a služby, které se teprve musí vyvinout nebo vylepšit;
- vyhledávat mezery v nabídce technologicky náročných služeb.

Konkrétní prostředky k dosažení cílů (nejsou v pořadí podle žádných priorit!):

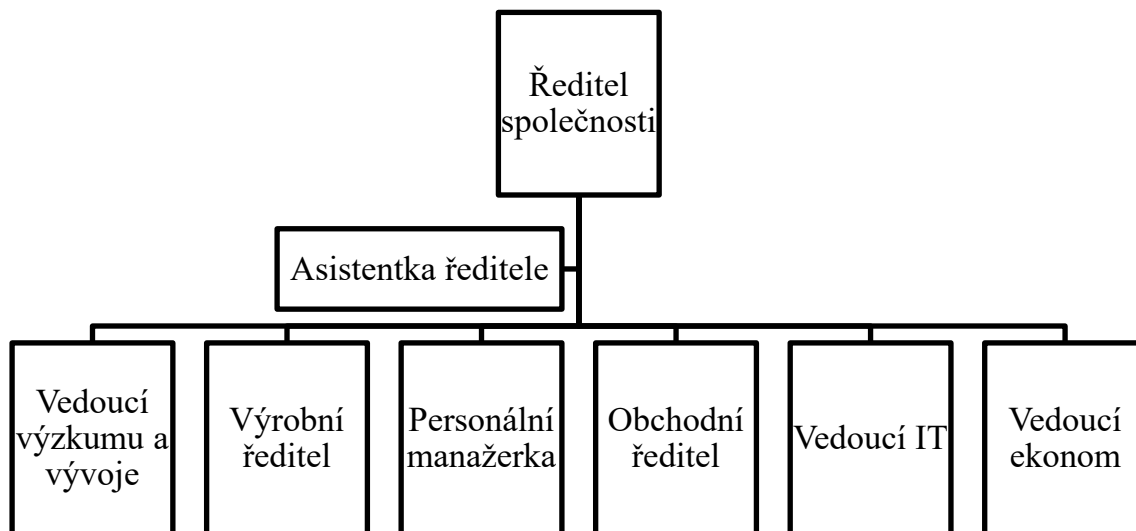
- trvalé vytváření kvalitního odborného týmu s nadprůměrnou motivací,
- trvale vytvářet mezinárodní tým resp. spolupráce v technické odborné oblasti,
- trvale se ucházet o účast v kvalitních mezinárodních i národních projektech zaměřených na výzkum a vývoj případně transfer výsledků výzkumu a vývoje do výroby,
- maximálně zkvalitňovat výrobu a její stabilitu,
- vytvářet individuálně orientovanou technickou podporu zákazníkům,
- budovat osobní kontakt na zákazníky,
- vytvářet kvalitní pracovní podmínky pro všechny zaměstnance,
- naplňování relevantních legislativních a jiných požadavků týkajících se předmětu činnosti.

Cesty k trvalé prosperitě:

- poctivost a slušnost v podnikání a v přístupu k zákazníkům i dodavatelům,
- profesionální řízení všech oddělení a kompaktní tým manažerů,
- vysoká odbornost VaV týmu, trvalé vzdělávání a spolupráce s VŠ a výzkumnými organizacemi,
- estetika a originalita v propagaci a celkové prezentaci firmy,
- orientace na zákazníka a jeho potřeby,
- nezávislost firmy v oblasti technologií a výrobních prostředků,
- kvalitní interní firemní informovanost,
- konzistentní personální strategie a práce s lidmi respektující firemní vizi,
- trvalé zlepšování systému managementu kvality.

Organizační struktura společnosti

Z organizační struktury společnosti viz Obrázek 11 jde o velmi častou formu liniové organizační struktury, která se používá v malých a středních podnicích. Jsou organizační jednotky s přímou rozhodovací pravomocí. Liniové útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem vymezených cílů a úkolů.



Obrázek 11 Organizační struktura společnosti SHM, s.r.o. (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Společenská odpovědnost podniku SHM, s.r.o. (CSR)

Od založení společnosti je součástí vize společenská odpovědnost podnikání. Současné principy CSR (Corporate Social Responsibility) byly a jsou uplatňovány zcela samozřejmě. Společnost se snaží principy své podnikatelské vize i CSR denně prosazovat, a to nejen směrem ke svým zákazníkům a dodavatelům, ale také zaměstnancům, k regionu či k místním neziskovým organizacím.

V roce 2014 společnost SHM, s.r.o. zahájila výstavbu areálu Senzion ve Velkých Losínách. Jedná se o projekt nájemního bydlení pro seniory, který je součástí aktivit naší mateřské společnosti SHM Investice.

Firemní dlouholeté aktivity v této oblasti byly v roce 2015 oceněny v soutěži Vodafone odpovědná firma roku, kdy získali titul Vodafone odpovědná firma roku Olomouckého kraje 2015. Jedná se o cenu za podnikatelský přístup, který zohledňuje dopady podnikání na životní prostředí a podporuje společensky odpovědné aktivity.

Společnost SHM má dlouhodobou strategii podpory neziskových organizací a od roku 2010 také pevně stanovený procentuální podíl ze zisku, který na takovou podporu věnuje. Hlavní podporované neziskové organizace mají zaměření na výchovu

a vzdělávání handicapovaných dětí, obecně mimoškolní rozvoj dětí, starost o seniory a vzdělávací charakter. Na podporu se podnik zaměřujeme trvale jako spolupracující organizace, ale nevyhýbá se ani jednorázovým podporám v případě potřeby.

Trvale podporované organizace:

- Dětský klíč Šumperk o.p.s.,
- Charita Šumperk ,
- Pontis Šumperk o.p.s.,
- Středisko volného času a zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků Doris Šumperk,
- SOS Dětské vesničky z.s.,
- SOS Kompas Zábřeh – podpora aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, které se ocitly v tíživé sociální situaci,
- Společnost pro podporu lidí s mentálním postižením v České republice,
- Okresní organizace Šumperk – podpora atletických her pro osoby s tělesným postižením,
- Kino Oko Šumperk,
- ZOO Olomouc – chov a výživa medvěda malajského,
- Prestižní bluesový festival BluesAlive.

4 APLIKACE METODY BALANCED SCORECARD

V této části diplomové práce budou zpracovány jednotlivé perspektivy zkoumané metody Balanced Scorecard. První bude analyzována finanční perspektiva. Z účetních výkazů byla sestavena poměrová analýza, kde autorka zhodnotila ukazatele aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti. Druhou perspektivou je zákaznická perspektiva, pomocí ní je nastíněno rozdělení zákazníků, export a marketing společnosti. Třetí perspektiva je perspektiva interních podnikových procesů, která se skládá z inovačního, provozního a poprodejního procesu. Poslední, čtvrtá perspektiva učení se a růstu, mapuje personální činnost, vývoj počtu pracovníků, péči o zaměstnance a organizační kulturu ve společnosti. Podklady pro tuto část práce byly čerpány z interních materiálů společnosti a z osobních konzultací s vybranými pracovníky podniku na základě rozhovorů při pravidelných návštěvách podniku.

4.1 Finanční perspektiva

Pro zhodnocení finanční situace SHM, s.r.o. byly použity účetní výkazy společnosti za časové období od roku 2011 - 2015. Rok 2016 nebyl při zpracování diplomové práce k dispozici. Finanční analýza je sestavena pomocí základních poměrových ukazatelů, jako je aktivita, likvidita, rentabilita a zadluženost. Společnost SHM, s.r.o. lze zařadit podle rozdělení NACE do skupiny NACE – 25610 povrchová úprava a zušlechťování kovů.

4.1.1 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity informují o tom, jak daný podnik využívá svůj majetek a jiná aktiva, jako zásoby či pohledávky. Podstatné je, kolikrát se tato aktiva přemění na pohotové finanční prostředky za určité období. Výsledky ukazatelů zachycuje Tabulka 1.

Tabulka 1 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv (p. obrátek/ rok)	0,53	0,55	0,29	0,58	0,73
Obrat zásob	28,74	48,51	60,07	34,33	35,22
Doba obratu aktiv (dny)	682,30	651,75	1249,96	623,80	491,85
Doba obratu zásob (dny)	12,53	7,42	5,99	10,49	10,22
Doba inkasa pohledávek (dny)	92,45	55,11	184,82	51,23	55,07
Doba splatnosti krát. závazků (dny)	71,13	54,28	447,19	92,82	36,47

Obrátka celkových aktiv nás informuje o tom, jak daný podnik využívá celková aktiva. Pro podnik v oblasti strojírenství je doporučená hodnota indexu v rozmezí od 1 až 1,5. Doporučeného rozmezí se nepodařilo ve sledovaném období dosáhnout. Důvodem je, že společnost disponuje velkým množstvím dlouhodobého hmotného majetku (aktiv). V roce 2013 si lze povšimnout nepatrného vychýlení, jelikož v tomto roce došlo k vyplacení společníků, v předchozích letech nebyl nerozdělený zisk vyplacen. Ukazatel obratu aktiv vykazuje nejpriznivější hodnotu v roce 2015, kdy v porovnání s předchozím rokem došlo k nárůstu tržeb ze 103 144 tis. Kč na 111 980 tis. Kč, meziročně o 8,56 % a současně k poklesu aktiv ze 173 871 tis. Kč na 152 359 tis. Kč, což je o 12,37 %.

Obrátkovost zásob informuje o tom, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžných aktiv až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob. Vyšší obrátkovost znamená nižší skladové zásoby, což tento podnik vykazuje. Není potřeba se na tento fakt dívat negativně, jelikož zkoumaný podnik nepotřebuje ke svému podnikání mít vysoký stav zásob.

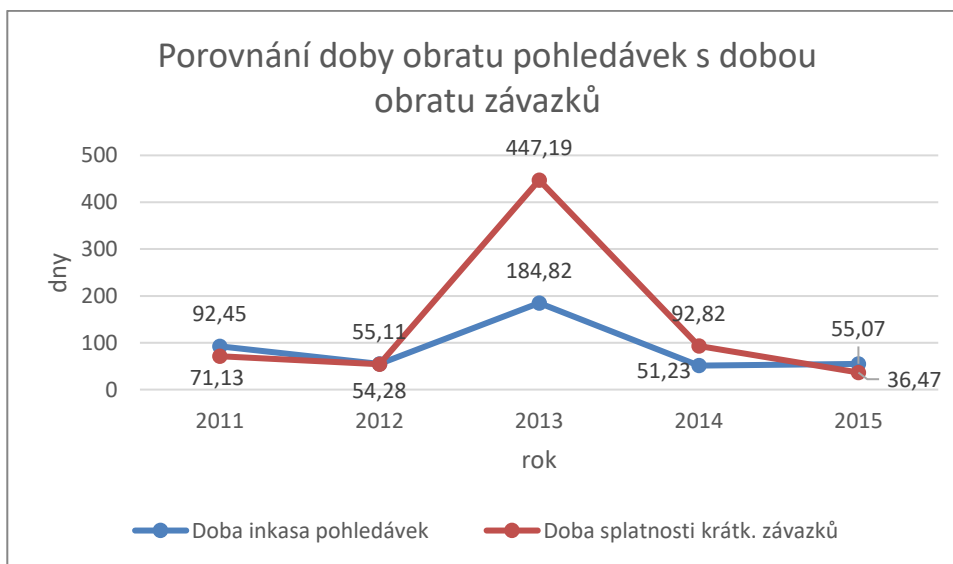
Doporučené hodnoty pro dobu obratu aktiv nejsou přesně stanoveny. Při jejich zjišťování se velmi často provádí benchmarking čímž porovnáme hodnoty tohoto ukazatele s výslednými hodnotami podniku podobného zaměření a velikosti. Je nutné si, ale uvědomit, že firma produkuje službu, kdy nespotřebovává tolik materiálu a její osobní náklady přesahují 50 %.

Doba obratu zásob udává dobu, po kterou jsou zásoby vázány v podnikání do jejich prodeje nebo spotřeby. Trend ve sledovaném podniku je do roku 2013 klesající a v následujících letech rostoucí. Průměrná doba obratu zásob je 9,3 dní. Tato doba

dosahuje velmi nízkých hodnot. Podnik má operativně vyšší stav zásob, než je nutné. Tento nadbytek je způsoben tím, že podnik má zásoby rozděleny do dvou kategorií na spotřební materiál a strategické náhradní díly. U této druhé kategorie je vyšší nadbytek zásob, jelikož doba dodání strategických náhradních dílů se pohybuje okolo tří měsíců.

Doba obratu pohledávek nám říká, za jak dlouhou dobu jsou nám naše pohledávky uhrazeny. Zde se snažíme o to, aby byla tato doba co nejkratší. Průměrná doba uplynutá do uhrazení pohledávek je 88 dní. Se snižováním této doby se zvyšuje finanční jistota. Výrazného zvýšení došlo v roce 2013 kvůli zvýšení krátkodobých pohledávek.

Doba obratu krátkodobých závazků vyjadřuje platební schopnost podniku vůči svým dodavatelům. Tento ukazatel je důležitý především pro věřitele, jelikož informuje, za jak dlouho podnik splácí své závazky. V roce 2013 dochází k odchylce, jelikož se doba splatnosti krátkodobých závazků výrazně zvýšila. Je to z důvodu, že podnik nabýval vysoké hodnoty v položce krátkodobých závazků – závazky ke společníkům. Tento závazek činil 100 mil. Kč. Lze si povšimnout, že v letech 2013 a 2014 je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, což je do budoucnosti pro firmu z hlediska financování pozitivní.



Graf 1 Porovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků (Vlastní zpracování)

4.1.2 Analýza likvidity

Likviditou se rozumí schopnost aktiv majetku se co nejrychleji přeměnit na pohotové peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném

místě všechny své splatné závazky. Je nutné dodat, že do roku 2012 nebyly rozděleny závazky ke společníkům. Až v roce 2013 došlo za celou historii firmy k prvnímu rozdělení zisku mezi společníky, proto v tomto roce dochází k vychýlení ve všech ukazatelích likvidity.

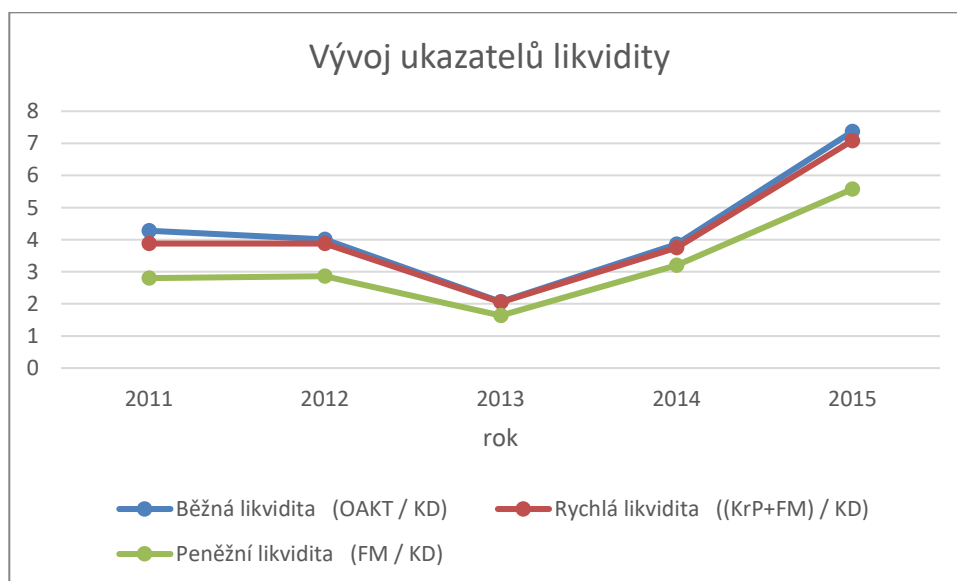
Tabulka 2 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity	2011	2012	2013	2014	2015
Celková likvidita	4,28	4,01	2,06	3,86	7,36
Pohotová likvidita	3,88	3,88	2,05	3,75	7,08
Okamžitá likvidita	2,81	2,86	1,64	3,20	5,57

Tabulka 2 zachycuje vývoj ukazatelů likvidity v období 2011 - 2015. Hodnoty ukazatele celkové likvidity by se měly pohybovat v rozmezí od 1,5 do 2,5. Z analýzy vyplývá, že podnik těchto hodnot dosáhl jen v roce 2013. Přesto nejvyšší hodnoty byly v roce 2011 a 2012, oběžná aktiva převyšovala krátkodobé závazky.

U pohotovosti likvidity by se hodnoty ukazatele měly pohybovat v rozmezí od 1 do 1,5. Těchto hodnot se podniku nepodařilo dosáhnout v žádném roce.

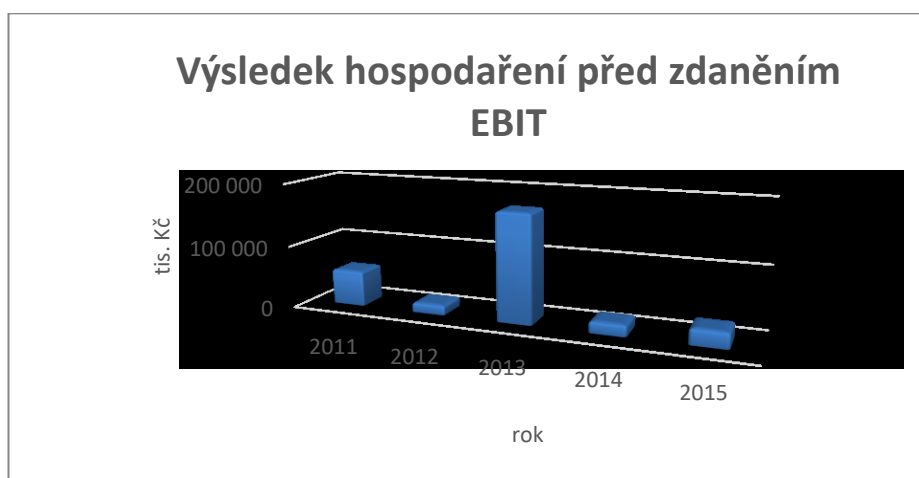
Ukazatele okamžité likvidity jsou taktéž mimo doporučené hodnoty od 0,2 do 1. Vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití finančních prostředků (z hlediska literatury) jde o překapitalizování.



Graf 2 vývoj ukazatelů likvidity (Vlastní zpracování)

4.1.3 Analýza rentability

Rentabilita je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, vyjadřuje, jak je podnik schopný zacházet s vloženým (investovaným) kapitálem. Ukazatelé rentability představují pro podnik měřítko jeho schopnosti vytvářet nové zdroje. Výsledky těchto ukazatelů signalizují trvalou ziskovost společnosti. Všechny ukazatele rentability jsou ovlivněny vývojem čistého zisku (EAT) a zisku před zdaněním a úroky (EBIT). V roce 2013 dosáhl EBIT ve zkoumaných letech nejvyšší hodnoty, jelikož došlo k prodeji cenných papírů a podílů, firma SHM, s.r.o. prodala svůj menšinový podíl, který vlastnila ve společnosti PIVOT. Tento podíl byl prodán švýcarskému partnerovi PLATIT AG. Vývoj EBITU v jednotlivých letech je zaznamenán v Grafu 3.



Graf 3 Vývoj EBITU (Vlastní zpracování)

Tabulka 3 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability (výnosnosti)	2011	2012	2013	2014	2015
ROA - Rentabilita celk. aktiv	36,07 %	10,55 %	58,61 %	10,56 %	16,51 %
ROCE - Rentabilita kapitálu	40,49 %	11,62 %	91,67 %	12,54 %	18,02 %
ROE - Rentabilita vl. kapitálu	35,71 %	9,36 %	90,47 %	10,56 %	14,64 %
Rentabilita tržeb (ROS)	60,28 %	15,38 %	200,86 %	15,42 %	18,31 %
Mzdová náročnost tržeb	27,48 %	30,81 %	32,98 %	29,49 %	28,75 %

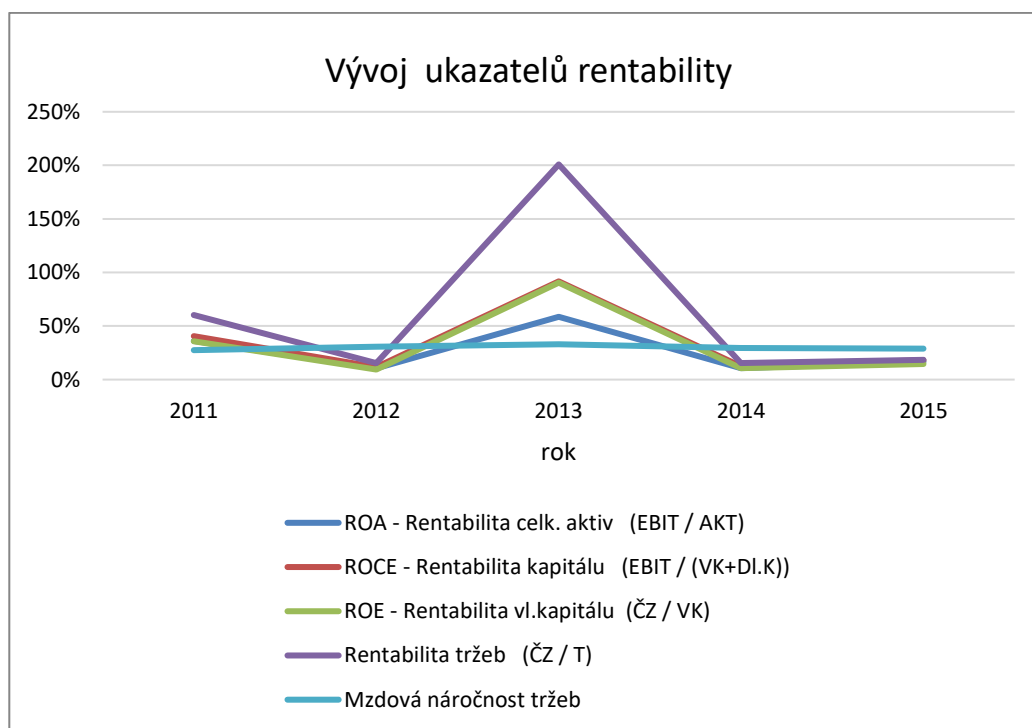
ROA měří, jak efektivně firma vytváří zisk. Tabulka 3 ukazuje, že podnik nejvíce zhodnotil svá aktiva v roce 2011, kdy na 1 Kč aktiv vytvořil 0,36 Kč zisku, což v procentním vyjádření představuje zhodnocení 36,07 % a v roce 2013, kdy na 1 Kč aktiv podnik vytvořil 0,59 Kč zisku, což v procentním vyjádření představuje

zhodnocení. Podnik v roce 2011 vykázal EBIT v hodnotě 56 623 tis. Kč, nejvyšší pak v roce 2013 s hodnotou 171 878 tis. Kč. V ostatních letech sledovaného období podnik vykázal EBIT podstatně nižší, a to v roce 2012 ve výši 15 554 tis. Kč, v roce 2014 ve výši 18 359 tis. Kč a v roce 2015 ve výši 25 148 tis. Kč. Celkový výsledek hospodaření byl v roce 2011 a 2013 výrazně ovlivněn finančním výsledkem hospodaření. V roce 2011 podnik v těchto letech prodal část svých podílů (dividend). A v roce 2013 dostal vyplaceny dividendy z podniku PLATIT.

Ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE) mají podobný vývoj. V roce 2013 dosahovaly vyšších hodnot z důvodů vysokého EBITU, v následujících dvou obdobích byl zaznamenán pokles.

Posledním z uvedených ukazatelů je ukazatel rentability tržeb (ROS), který udává, kolik činí podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb. Rok 2013 došlo k výraznému výkyvu a ukazatel vykazuje nejvyšší hodnotu 200,86 %, od tohoto roku se ukazatel vrátil do očekávaných hodnot.

Pro lepší představivost je níže sestrojen Graf 4 s přehledem vývoje jednotlivých druhů rentabilit. Tak jak dokazuje Tabulka 3, je nejvýnosnějším rokem rok 2013. V dalších letech se rentability pohybují zase na podobné úrovni jako před rokem 2013.



Graf 4 Ukazatelé zadluženosti (Vlastní zpracování)

4.1.4 Analýza zadluženosti

Pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, do jaké míry a jak efektivně podnik využívá k financování cizí zdroje, jak velké riziko nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů.

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování)

Ukazatelé zadluženosti	2011	2012	2013	2014	2015
Kvóta vlastního kapitálu	89,07 %	90,78 %	63,94 %	84,22 %	91,59 %
Celková zadluženost	10,42 %	8,33 %	35,78 %	14,88 %	7,42 %
Koeficient zadluženosti	0,12	0,09	0,56	0,18	0,08
Finanční páka	1,12	1,10	1,56	1,19	1,09

Ukazatel celkové zadluženosti a kvóta vlastního kapitálu jsou dva ukazatele, jejichž součet by se měl rovnat hodnotě 1. Informují nás o tom, v jakém poměru financujeme náš majetek cizími a vlastními zdroji. Tabulka 4 jasně ukazuje, že podnik svůj majetek financuje z vlastních zdrojů, a to v průměru až z 84 %. Ve zkoumaném období se převážně celková zadluženost nepohybuje v rozmezí doporučených hodnot 30 – 60 %. V roce 2013 se hodnota ukazatele zvýšila na 35,78 %, podnik byl financován z 63,94 % vlastními zdroji a z 35,78 % zdroji cizími. V roce 2015 byla celková zadluženost 7,42 %, je to kvůli tomu, že firma skoro vůbec nevyužívá k financování cizí zdroje. Podnik ve sledovaném období neměl dlouhodobé závazky a cizí úvěry.

Koeficient zadluženosti je ukazatel, který značí zadluženost vlastního kapitálu, tedy do jaké míry jsou cizí zdroje vyšší než vlastní. Doporučované hodnoty by se měly pohybovat nejlépe od 80 % do 120 %. V našem případě se dá hovořit, že společnost má tyto hodnoty výrazně snižené. Ve sledovaném období se hodnoty pohybovaly v rozmezí od 8 % (rok 2015) do 56 % (rok 2013). V roce 2013 hodnota ovlivněna nárůstem cizích zdrojů, a to díky závazkům vůči společníkům.

Finanční páka udává, kolik celkových aktiv je financováno vlastním kapitálem. Jak je známo, cizí kapitál je levnější než vlastní. To znamená, že je výnosnější a dokážeme tak díky němu dosáhnout vyšší ROE. Tím pádem, pokud bude finanční páka růst, bude naše podnikání efektivnější a ziskovější. V případě, je-li už výše cizího kapitálu neúnosná, tak finanční páka nemá žádný efekt (rentabilita VK je nižší než rentabilita aktiv). Doporučuje se, aby hodnota finanční páky byla nad hodnotu 1, což náš podnik splňuje.

Z hlediska způsobu financování podniku vlastníci volí konzervativní přístup, neboli vlastníci preferují financování pomocí vlastního kapitálu.

Shrnutí

Z výsledků finanční analýzy je patrné, že podnik SHM, s.r.o. nejvíce ovlivnil rok 2013, kdy došlo k prodání podílu SHM, s.r.o. společnosti PIVOT. Švýcarská společnost PLATIT AG se tak stala jediným vlastníkem společnosti PIVOT. V tomto roce došlo také poprvé k vyplacení společníků, v předchozích letech nebyl zisk vůbec vyplacen. Tyto vlivy se projeví ve všech ukazatelích finanční analýzy. Pomocí ukazatelů aktivity si lze povšimnout, že společnost disponuje v položce aktiv velkým množstvím dlouhodobého majetku. Ukazatele likvidity nesplňují podle literatury doporučené hodnoty. Vysoké hodnoty ukazatelů likvidity svědčí z hlediska literatury o neefektivním využití finančních prostředků, jde o překapitalizování společnosti. Z hlediska rentability EBIT dosáhl v roce 2013 nejvyšší hodnoty, protože došlo k prodeji cenných papírů a podílů společnosti PIVOT. Pomocí analýzy zadluženosti si lze povšimnout, že společnost SHM, s.r.o. využívá převážně ke svému financování vlastní kapitál, volí konzervativní přístup. Pro podnik jsou stěžejními měřítky ukazatele rentability a doba inkasa pohledávek.

4.2 Zákaznická perspektiva

Pro jasné nastavení správných cílů a měřítek v zákaznické perspektivě je nutné si nejprve nastínit situaci a informace o zákaznickém segmentu společnosti SHM, s.r.o.

Tak jako každá jiná společnost má i zkoumaná společnost za hlavní cíl spokojenost svých zákazníků. Zpětnou vazbu od zákazníků získává prostřednictvím dotazníku spokojenosti zákazníka. Ten společnost každé čtvrtletí u klíčových zákazníků pravidelně vyhodnocuje. Dotazník je zpracováván kvalitativně, tedy slovně. Společnost dále zpracovává spokojenost svých odběratelů, a to pomocí jejich obrátů. Tento přístup pro ni ale není zcela vypovídající, z důvodů zákaznických odlišných výrobních programů.

4.2.1 Rozdělení zákazníků

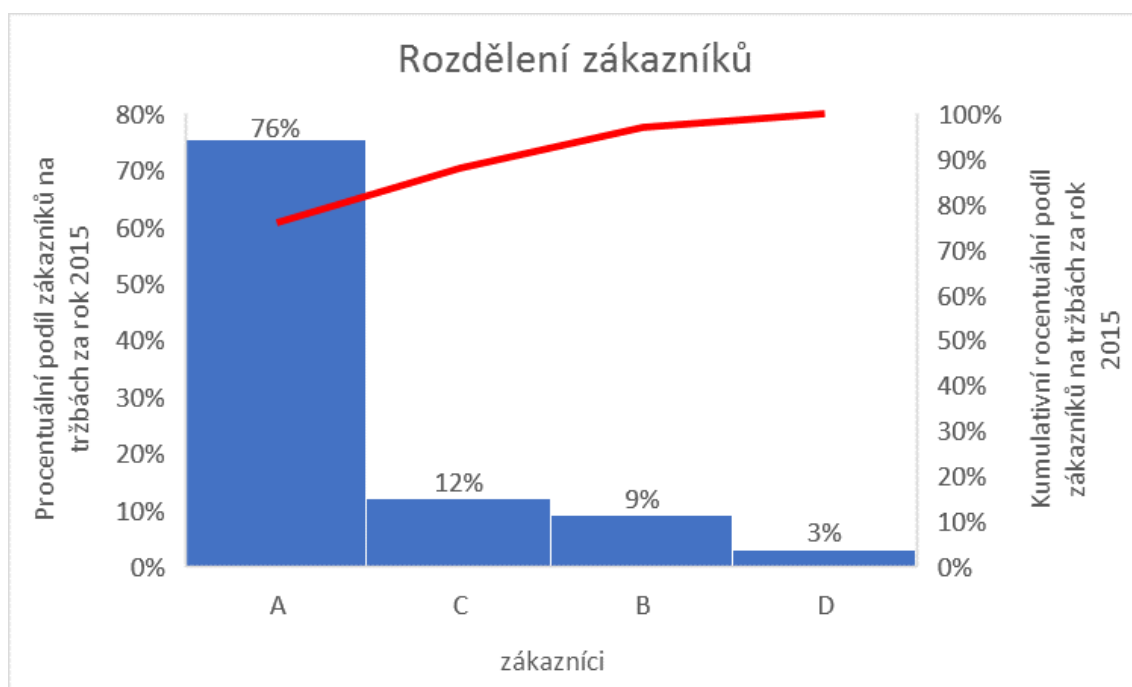
Odběratelé mají značnou vyjednávací schopnost. Všichni odběratelé se snaží dohodnout se co nejvýhodnější dodací podmínky, svými požadavky a objemem odebíraných produktů ovlivňují produkci podniku i vývoj celého odvětví. Každý odběratel očekává vysoce kvalitní produkt, jeho bezporuchové využití a vysokou kvalitu služeb.

Společnost SHM, s.r.o. má přes 270 zákaznických firem, z důvodů citlivosti dat nechce v této práci uvádět jednotlivé firmy. Proto autorka práce rozděluje zákazníky do 4 skupin ABCD. Skupina A je tvořena malým počtem zákazníků s klíčovým podílem na tržbách. Podnik je na těchto zákaznících závislý. Narušení spolupráce s jedním z hlavních odběratelů by mohlo přinést v budoucnu problémy v podobě omezení objemu zakázek a nevyužití výrobní kapacity. Je proto velmi důležité s těmito odběrateli vycházet co nejlépe a poskytovat jim neustále nové nabídky, výbornou kvalitu a doprovodný poprodejní servis. Ve skupině B najdeme větší počet zákazníků, ale celkový podíl na tržbách je menší než u zákazníků skupiny A. Skupina C a D zahrnuje velký počet zákazníků s malým podílem na tržbách.

Tabulka 5 Rozdělení zákazníků (Vlastní zpracování)

Zákazníci	Počet firem	Kumulativní procentuální podíl na tržbách za rok 2015	Obrat za jednotlivé skupiny vyjádřené v tis. Kč za rok 2015
A	13	75,51 %	80918 Kč
B	13	84,72 %	9873 Kč
C	61	96,60 %	12 725 Kč
D	184	100 %	647 Kč

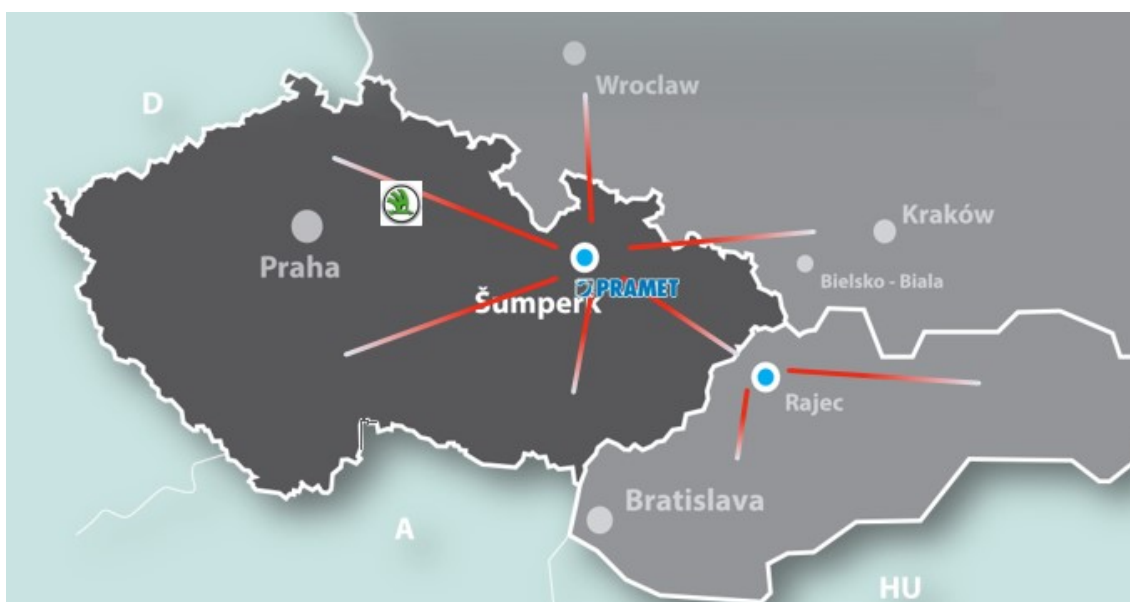
Podle Tabulky 5 autorka zpracovala Paretův diagram, který obsahuje sloupkovou část a kumulativní křivku, která se označuje jako Lorenzova křivka. Paretův diagram znázorňuje Graf 5.



Graf 5 Rozdělení zákazníků na základě Paretova principu (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

4.2.2 Export

Firma má své sídlo v Šumperku, kde se nachází i její výrobní oddělení. V roce 2005 založila společnost svou dceřinou pobočku v Rajci na Slovensku. Jde o výrobní pobočku, zajišťující povlakování pro slovenský i polský trh. Obchodní zastoupení má, jak v České republice, tak i na Slovensku a Polsku. Společnost SHM, s.r.o. poskytuje své služby z 92 % v tuzemsku, zbylých 8 % exportu připadá na slovenský a polský trh. Nutno zde podotknout, že dodávky do zahraničí jsou limitovány časem. Běžné zakázky firma dodává do tří pracovních dnů.



Obrázek 12 Distribuční mapa společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

4.2.3 Marketing

Pro oblast marketingu si společnost SHM, s.r.o. každý rok sestavuje roční plán. V tomto plánu si určí program, na jakých akcích se bude prezentovat a kolik peněžních prostředků si na tuto oblast vyhradí. Marketing ve společnosti nezařizuje žádný speciální útvar, a proto je rozdělen mezi obchodní, personální oddělení a ředitele společnosti.

Společnost SHM, s.r.o. si dlouhodobě připravuje vlastní odborné semináře, které jsou zaměřené na vlastnosti povlaků, na využití povlakovacích nástrojů a na požadavky na nástroje určené k povlakování. Tyto semináře má společnost nazvané jako program DIALOG. Do budoucna se chce společnost SHM, s.r.o. nadále těmito semináři věnovat.

Svou činnost společnost také prezentuje na různých veletrzích. Na větších veletrzích v České republice prezentuje společnost své PVD povlaky většinou ve spojení s partnerskými firmami. Samotné zastoupení společnosti je prezentováno na strojírenských akcích jako jsou: profesní sdružení - slévárenské dny, veletrhy pořádané svazem Průmyslu a dopravy ČR. V minulých letech se osvědčila i účast na lokálních veletrzích v Polsku.

Společnost udržuje významná partnerství, a to jednak v rámci podniků, ale i státních agentur a škol. Významným partnerem společnosti SHM, s.r.o. je společnost Pramet Tools, s.r.o., který je současně jedním z klíčových zákazníků společnosti. Toto partnerství je udržováno hlavně z důvodu spolupráce vývoje a výroby. Důležitá je spolupráce s vysokými školami technického zaměření, jako jsou například VUT Brno, Masarykova Univerzita.

Dále o své činnosti společnost publikuje i řadu odborných článků například v časopisech MM Průmyslové Spektrum, Hospodářské noviny, Strojárstvo/Strojírenství Technický týdeník či TechMagazín.

4.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Dobře řízené interní podnikové procesy přispívají k dosažení cílů ve finanční a zákaznické perspektivě. Vedení se snaží kromě zlepšování stávajících procesů, objevovat i prostor pro nové postupy. Tuto perspektivu autorka rozdělila na 3 procesy dle odborné literatury, která je obsažena v teoretické části: inovační, provozní a poprodejní.

4.3.1 Inovační proces

Společnost SHM, s.r.o. je inovativní firmou, proto zdokonaluje své systémy zajišťující průběh výroby a technologie povlaků. V současnosti inovuje své procesy v několika oblastech, a to ve výzkumu a vývoji technologií, logistických systémech a zaměstnanecké oblasti.

Inovační proces výzkumu a vývoje - společnost SHM, s.r.o. se snaží o neustálé inovace technologií povlaků, tato činnost je pro ni klíčová, jelikož nabízí službu, která prodlužuje životnost PVD povlaků, čímž přidává výrobkům vyšší přidanou hodnotu. To tedy vyžaduje neustálé zvyšování kvality a zlepšování výrobního procesu. Z tohoto důvodu má SHM, s.r.o. velmi silné oddělení výzkumu a vývoje, které spolupracuje i ostatními firmami na inovacích povlaků a technologií. Nejvýznamnější partner se kterým se podílí na inovacích je společnost Pramet Tools s.r.o. Tabulka 6 uvádí projekty v rámci operačních programů MPO, na kterých se firma podílela za posledních 7 let.

Tabulka 6 Tabulka operačních programů (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Název projektu	Poskytovatel projektu	Rok řešení	Partneři projektu
Inovace řezaných nástrojů pro všeobecné strojírenství a těžké hrubování	TIP, MPO ČR	2009 - 2011	Pramet Tools, s.r.o.
Posílení výzkumné a vývojové kapacity společnosti SHM, s.r.o.	OPPI	2011 - 2012	
Nové řezané nástroje ze slinutých karbidů	TIP, MPO ČR	2012 - 2014	Pramet Tools, s.r.o.

Inovační proces v logistických systémech - v současné době se společnost SHM, s.r.o. snaží o zjednodušení logistických toků a rychlejší čas dodání výrobků. Pomocí nové online aplikace „plánování výroby“ zákazník může sledovat svou objednávku, zjistit v jaké fázi se nachází a kdy ji obdrží. Zákazník má jednoduchý kompletní přehled o své zakázce.

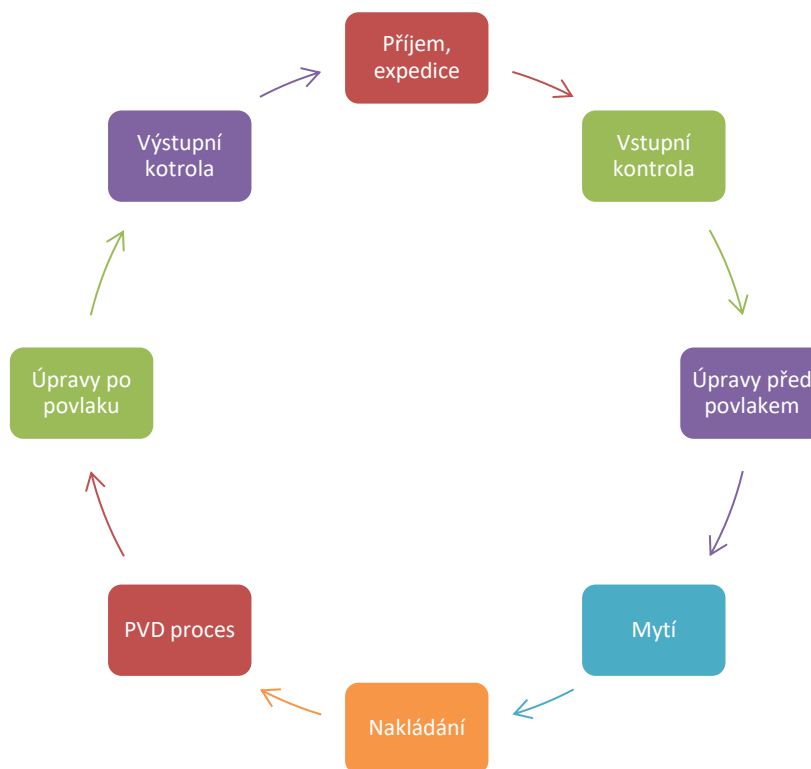
Inovační proces v zaměstnanecké oblasti – ve výrobě dochází často ke kolísání, a to kvůli vysokému či nízkému stavu zakázek. Při nečekaném zvýšení zakázek by se mohlo stát, že zakázky nebudou včas dodány k zákazníkovi a budou dodány až po slíbeném termínu. Aby se předešlo této situaci firma zaměstnává „flexibilní zaměstnance“. Jde o zaměstnance, kteří jsou například na rodičovské dovolené či vykonávají práci ve firmě jako brigádníci. Jsou časově flexibilní, firma je zaměstnává při zvýšení svých zakázek. Další současnou inovací, kterou firma zavedla v oblasti zaměstnanců je sledovací systém příchodů a odchodů zaměstnanců, díky němu má přehlednější a komplexní informace o zaměstnancích. Může tak lépe sledovat a následně analyzovat data o výkonnosti svých zaměstnanců.

4.3.2 Provozní proces

Vzhledem k celému provoznímu procesu lze poskytované služby společnosti rozdělit dle požitého výrobku na dva typy: *VBD destičky*, které zaujímají 55 % tržeb

a osové nástroje, nástroje tvářící odvalovací frézy, jež mají 45 % podíl na tržbách. Oba dva typy mají podobný proces výroby, který znázorňuje Obrázek 13.

V níže uvedeném diagramu je uveden výrobní proces společnosti SHM, s.r.o. Společnost řadí své procesy do třech částí: předvýrobní, výrobní a odbytová část.



Obrázek 13 Výrobní proces společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Předvýrobní a odbytový proces v diagramu znázorňuje políčko Příjem a Expedice. V těchto procesech je důležité zmínit dodavatele, které si firma pravidelně sama vyhodnocuje, dle termínů dodání, kvality, ceny a komunikace. Důležitá je zde i doprava. Existují 3 cesty, jak je možné zboží od zákazníků dopravit do společnosti SHM, s.r.o. a zpět k zákazníkovi. První způsob je pomocí vlastní dopravy zákazníka, druhý způsob dopravy je prostřednictvím samotné společnosti SHM, s.r.o. Třetí, poslední cestou, jak zboží dopravit je využití přepravní společnosti.

Provozní proces zahrnuje všechny ostatní fáze uvedené v Obrázku 13. Dále pro představu výrobního procesu budou všechny fáze následně stručně popsány.

1. Příjem nástrojů

Po příjmu nástrojů dojde k jejich samotné identifikaci. Následně je zakázka zaevidována do informačního systému Helios Orange. Dalším krokem je stanovení

technologického postupu a specifikace jednotlivých operací. V případě nejasností se zakázka konzultuje se zákazníkem, nebo je požádáno o doplňující informace. Před předáním nástrojů do výroby je vygenerována průvodka (Příloha 2), která mapuje celý výrobní proces a nese s sebou údaje o výrobním procesu nástrojů pomocí čárového kódu.

2. Vstupní kontrola nástrojů

- Materiál nástroje – SK, HSS, nástrojová ocel a jiné.
- Defekty – mechanické poškození, nalepený materiál, vady v základním substrátu.
- Pájené nástroje – ověření složení pájky.

3. Úpravy nástrojů před povlakem

V této fázi se provádí stripping, kdy dochází k odstranění starého povlaku, dále následuje mechanická úprava před povlakováním či ruční leštění.

4. Mytí nástrojů

Po úpravě jdou nástroje do mycích zařízení, která se liší dle typu výrobku a výrobního procesu.

5. Nakládání nástrojů

- Osové nástroje – planetové držáky s trojitou rotací.
- Ostatní nástroje – speciální dvourotační držáky (desky, patra, závěsné systémy, apod.).
- Velké dílce – jednorotační držáky.

6. Povlakovací PVD proces

Technologie:

- odpařování nízkonapětovým obloukem,
- magnetronové naprašování,
- kombinace obou technologií,
- Teplota 450 – 650°C.

7. Úpravy nástrojů po povlaku

Po povlakování nástrojů následuje zase fáze úpravy. Jedná se o operace jako je leštění nástrojů dle typu nástroje a jeho aplikace se volí vhodná technologie.

8. Výstupní kontrola

Předposlední fází je výstupní kontrola, kde se provádí optická kontrola nástrojů.

- Vyhodnocování zkušebních etalonů adheze, tloušťky povlaku, stechiometrie a mikrotvrdosti.
- Další analytické metody - vlastní vývojová laboratoř.

9. Expedice

V poslední fázi se provádí komplexní expedice, dochází ke kompletaci zakázek, vystavení dodacích listů, faktury a expedici zásilek.

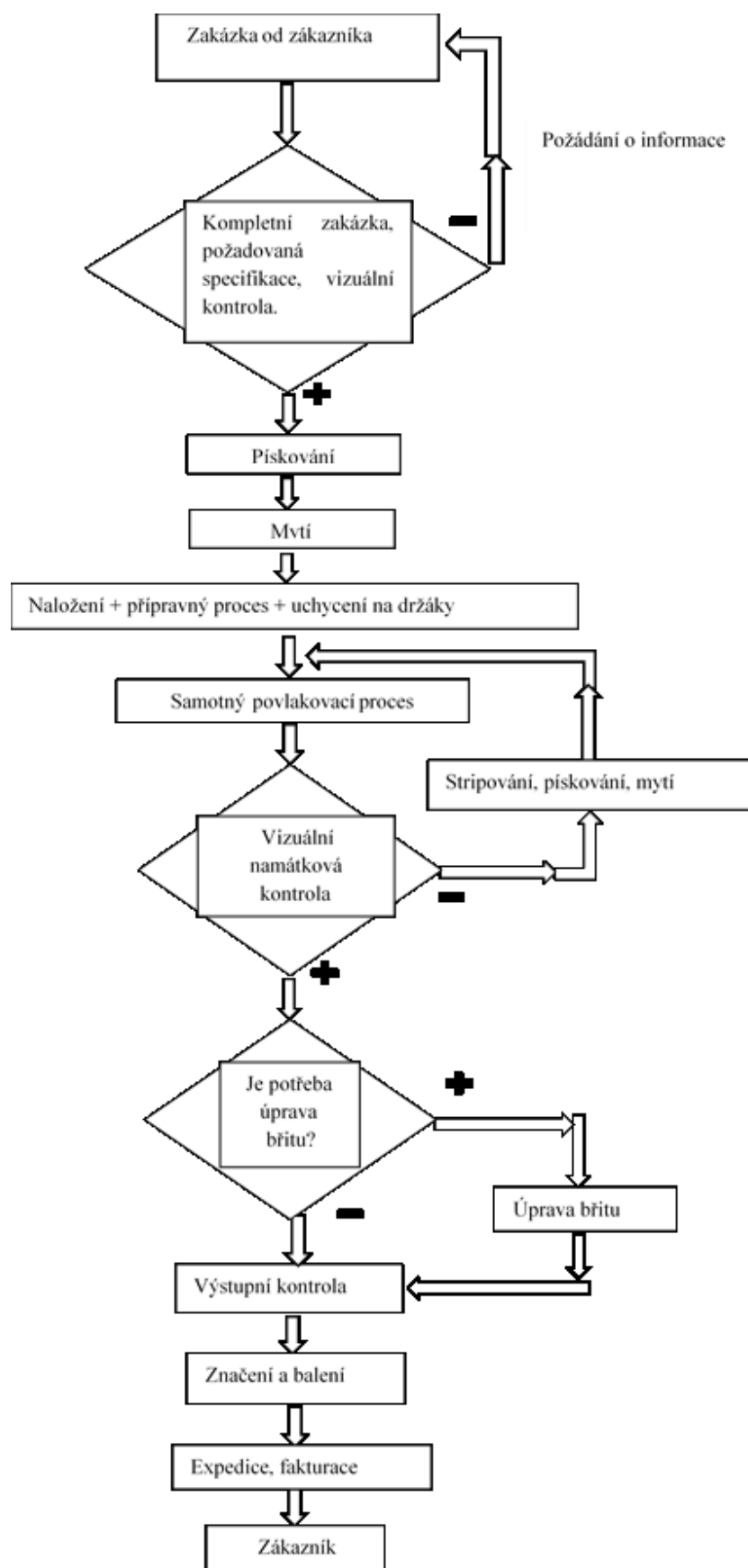
Společnost SHM, s.r.o. nabízí i Turbo termín, jde o expresní povlakování osových nástrojů do 12 hodin, služba se provádí za příplatek. Standardní zakázky expedují do 3 pracovních dní.

Podnik má své výrobní náklady rozdělené do základních položek, největší položkou ve výrobních nákladech jsou mzdy, které v nákladovosti dosahují až 52 %.

Tabulka 7 Rozdělení výrobních nákladů (Vlastní zpracování)

Rozdělení výrobních nákladů	
52 %	Mzdy
20 %	Odpisy
12 %	Materiál
6 %	Energie

Autorka práce zpracovala pomocí vývojového diagramu detailněji provozní proces, který znázorňuje Obrázek 14.



Obrázek 14: Diagram výrobního procesu (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

4.3.3 Poprodejní proces

Poprodejní proces lze rozdělit dle typu potřeby na speciální a standardní. Prvním typem je standardně specializovaný poprodejní servis z hlediska vývoje a inovací nových technologií, na kterém se podílí technolog, obchodník a vývojový pracovník. Důležité jsou zde získané informace od zákazníka a jaké požadavky si představuje. Druhým typem je standardní proces, tedy běžné obchodní případy, které řeší obchodní oddělení. Obchodní oddělení nabízí svým zákazníkům odborné poradenství v oblasti PVD povlaků, pravidelné návštěvy obchodně technických zástupců, evidování zakázek do informačního systému zákazníka, vytváření cenových nabídek a doručování nástrojů zákazníkům.

4.4 Perspektiva učení se a růstu

V této perspektivě učení se a růstu bude rozebrána personální činnost společnosti SHM, s.r.o. Bude zde popsán vývoj počtu zaměstnanců, věkové, genderové rozvrstvení zaměstnanců, fluktuace a nemocnost zaměstnanců. Dále je popsáno, jak se společnost o své zaměstnance stará, jak vybírá a přijímá zaměstnance a pak jakou má podnik organizační kulturu.

Všechny údaje jsou analyzovány z dat za posledních šest let, kromě vývoje počtu zaměstnanců, kde autorka použila i údaje od roku 1999, aby byl vidět celkový nárůst zaměstnanců.

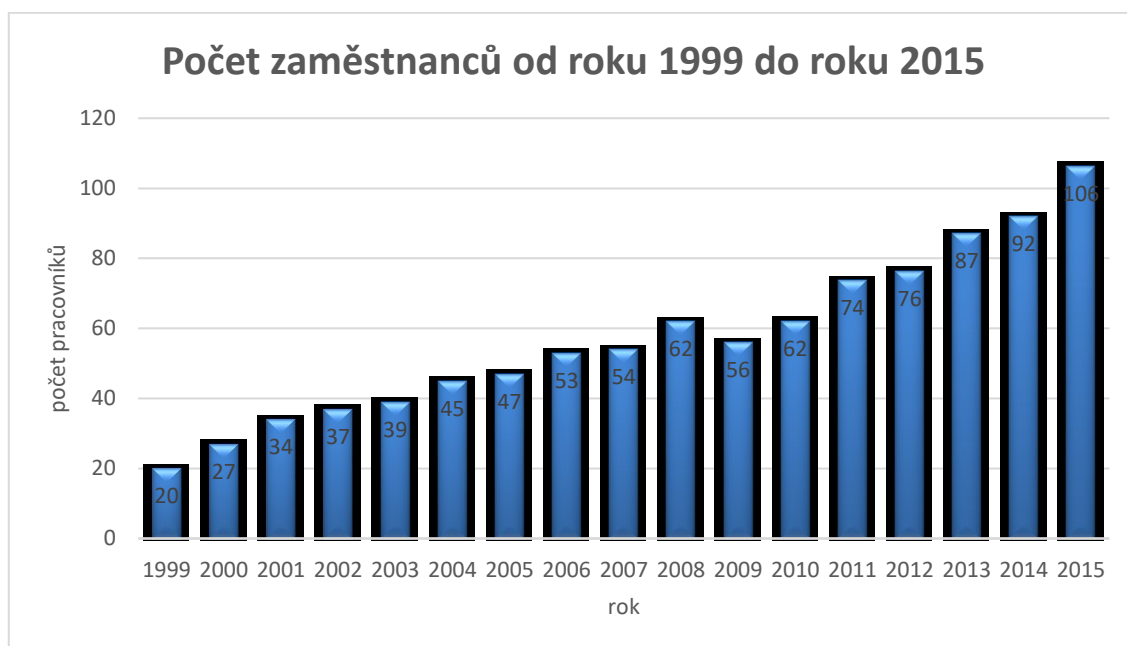
4.4.1 Personální činnost společnosti

Personální činnost ve společnosti SHM s.r.o. je zajištěna personální manažerkou. Pracovní náplní tohoto zaměstnance je přijímání, propouštění pracovníků, analýza volných míst, kontrola nemocných zaměstnanců a administrativa spojená s personalistikou. Dále zajišťuje vzdělávání pro zaměstnance, jak už vzdělání dané zákonem, tak odborné např. angličtina pro zaměstnance, coaching pro vedoucí pracovníky atd.

4.4.2 Vývoj počtu zaměstnanců

Z níže uvedeného grafu je patrné, že počet zaměstnanců společnosti má rostoucí tendenci. V roce 1999 podnik zaměstnával jen dvacet zaměstnanců, během dalších sedmnácti let se zaměstnanost zvýšila skoro pětinašobně. V Grafu 6 lze vidět výkyv, který nastal v roce 2009. Tento výkyv byl způsoben ekonomickou recesí, jež začala koncem roku 2008 a měla dopad nejednom na český trh, ale i světový. V roce 2009 se

počet zaměstnanců snížil o šest z toho byly čtyři zaměstnanci ve zkušební době a dále jim už nebyla prodloužena smlouva. V dalších letech má počet zaměstnanců vzrůstající tendenci.



Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Věkové rozvrstvení zaměstnanců

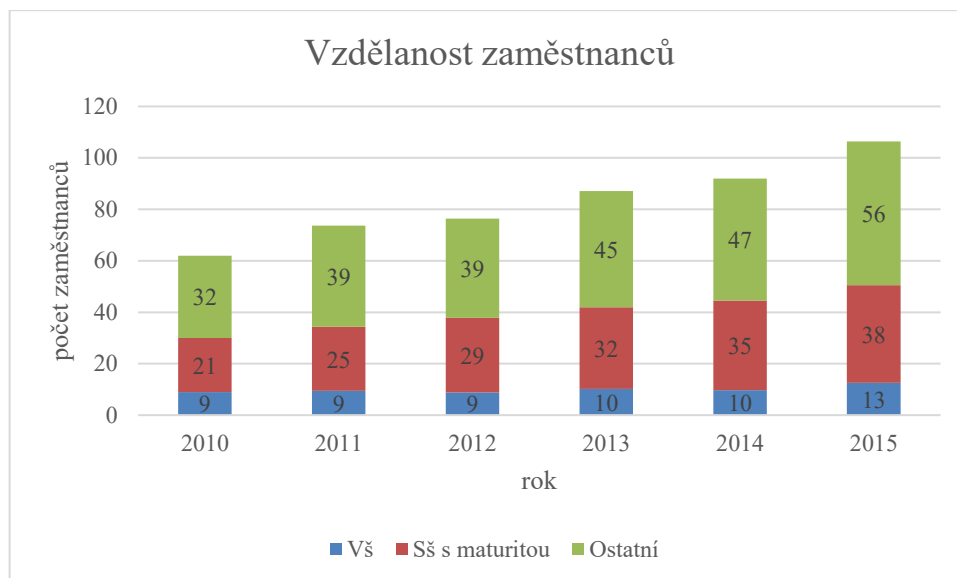
Věkový průměr ve sledovaném období ve firmě SHM, s.r.o. se pohybuje okolo 41 let.

Tabulka 8 Věkové rozvrstvení zaměstnanců (Vlastní zpracování Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrný věk	40	41	41	41	41	40	41

Vzdělanost zaměstnanců

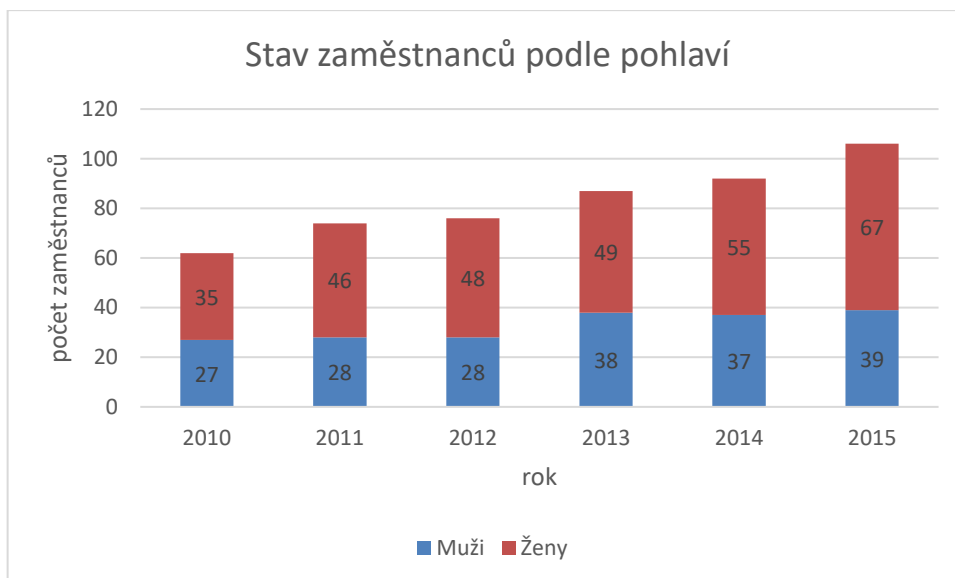
Na Grafu 7 je vyobrazena struktura zaměstnanců dle nejvýše dosaženého vzdělání. Jelikož se jedná o výrobní podnik, kde převládá složka dělníků, nejvíce zaměstnanců dosahuje ostatního vzdělání, do kterého zde autorka zařazuje základní vzdělání nebo vzdělání ukončené výučním listem. Pracovníci s vysokoškolským vzděláním se většinou nacházejí ve vedoucích pozicích.



Graf 7 Vzdělanost zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Genderové rozdělení zaměstnanců

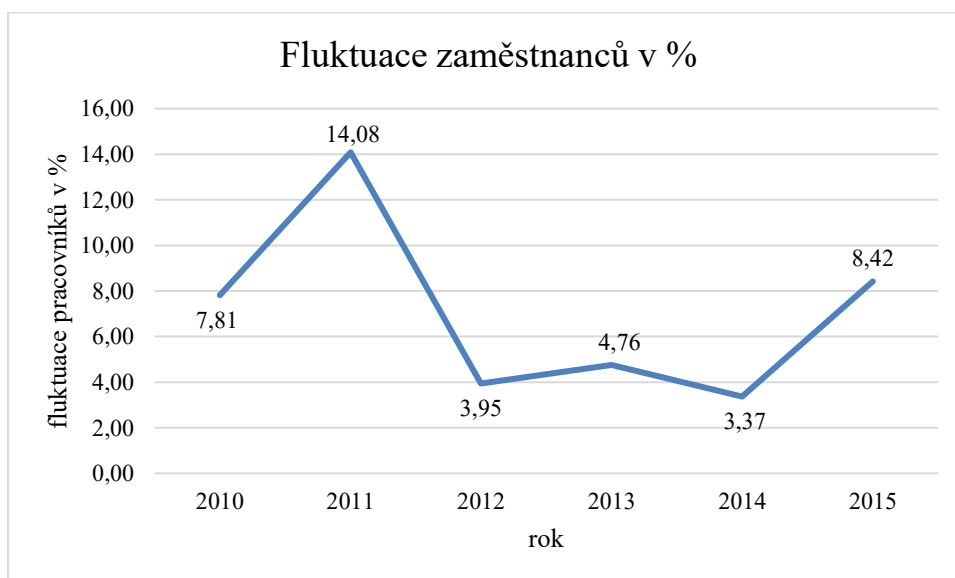
Na níže uvedeném Grafu 8 si můžeme povšimnout, jaká je struktura zaměstnanců podle pohlaví. Ve sledovaném období bylo v podniku zaměstnáno více žen než mužů. Genderové složení zaměstnanců vyplývá z charakteru výrobních procesů podniku, které jsou založeny na odborné manipulaci s drobnými předměty, což jsou činnosti, ve kterých jsou lepší ženy než muži. Tento jev můžeme vypořádat i v dalších průmyslových podnicích. Průmysl všeobecně nabízí lepší podmínky pro méně kvalifikované zaměstnance, kteří mohou vykonávat manuální práci bez větší specializace nebo také že většina práce je založena na spíše fyzicky nenáročných stereotypních úkonech vyžadujících trpělivost a koncentraci tuto práci nejvíce vykonávají ženy.



Graf 8 Stav zaměstnanců podle pohlaví (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Fluktuace zaměstnanců

V roce 2011 byla fluktuace nejvyšší, jak ukazuje Graf 9. V Tabulce 9 pod Grafem 9 si lze všimnout, že bylo v roce 2011 bylo nejvíce odchodů, A to z důvodů odchodů do důchodu a stěhování se za práci. Dále také kvůli menší organizační změně struktury zaměstnanců mezi firmami PLATIT a SHM, s.r.o., když došlo k prodeji obchodního podílu v dceřiné společnosti PLATIT a.s.



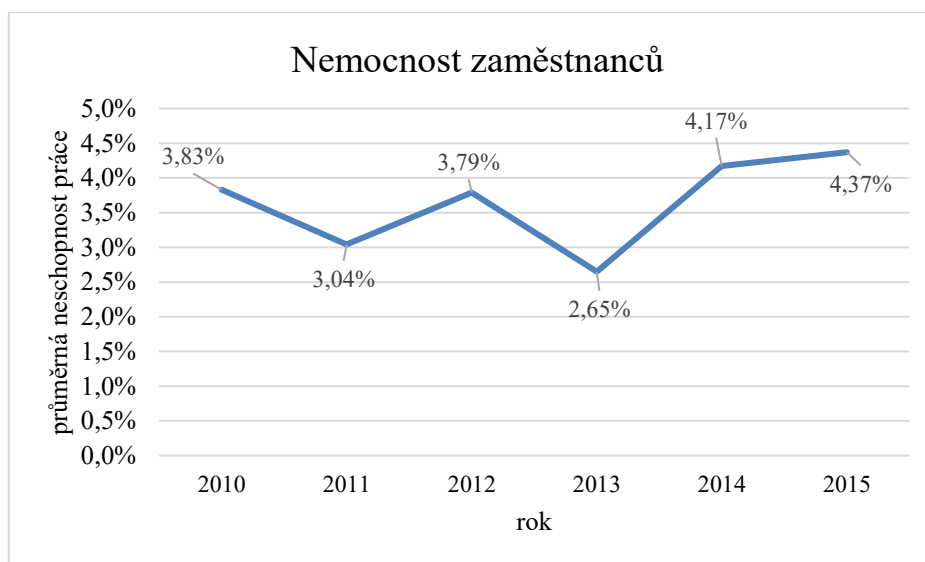
Graf 9 Fluktuace zaměstnanců v % (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Tabulka 9 Nástupy a odchody zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

Rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nástup	13	17	8	11	9	14
Odchod	5	10	3	4	3	8

Nemocnost zaměstnanců

Nemocnost vypočítáme jako poměr počtu odpracovaných hodin k počtu hodinové nemocnosti. Z níže uvedeného Grafu 10 je patrné, že nemocnost zaměstnanců není stabilní. Největší výkyv je zaznamenán v roce 2013, kdy nemocnost klesla na 2,65 %, v dalších letech vzrostla. V roce 2014 a 2015 pak vzrostl ukazatel nemocnosti z důvodu dlouhodobého onemocnění několika zaměstnanců. Vedení podniku by chtělo, aby nemocnost pracovníků dosahovala nižší úrovně.



Graf 10 Nemocnost zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)

4.4.3 Výběr a přijímání zaměstnanců

Organizaci výběrového řízení ve vybraném podniku zajišťuje personální manažerka po ohlášení volného nebo nově vytvořeného pracovního místa.

Nejdříve vedoucí úseku nebo ředitel společnosti nahlásí personální manažerce potřebu obsadit pracovní místo. Personální manažerka dohlédne, aby byly k dispozici dokumenty dokládající potřebu obsadit pracovní místo (např. ekonomické ukazatele, produktivita).

Volné nebo nově zřízené pracovní místo je nabídnuto v rámci interního řízení, dále je evidováno v inzercích a na úřadu práce nebo u personálních agentur. Uchazeč o zaměstnání musí doručit na personální oddělení profesní životopis, například prostřednictvím e-mailu. Na základě došlých životopisů personální manažerka vybere uchazeče, splňující předepsaná kritéria výběru, která jsou prokonzultována s vedoucím úseku. Personální manažerka předkládá vedoucímu úseku životopisy, které odpovídají požadavkům na obsazení pracovního místa a řadí je dle zvoleného stupně kritérií. Vedoucí úseku podle životopisů za podpory personální manažerky vybírá vhodné uchazeče, které personální manažerka posléze zve na výběrové řízení.

Uchazeči se pak účastní osobního pohovoru s personální manažerkou za účasti příslušného vedoucího příslušné pracovní pozice. Výsledky výběrového řízení jsou zaznamenány personální manažerkou. Při neúspěšném výběru se opět přechází k získávání pracovníků.

Pokud na základě výběrového řízení byl vybrán vhodný uchazeč, připraví mzdová účetní pracovní smlouvu a mzdový výměr. Personální manažerka nebo vedoucí úseku zajistí podpis pracovní smlouvy a mzdového výměru ředitelem společnosti. Kandidát v dohodnutém termínu podepíše pracovní smlouvu a mzdový výměr, předá personální manažerce další potřebné dokumenty a mzdová účetní mu zajistí termín a dokumenty vstupní lékařské prohlídky. Výsledky o lékařské prohlídce předá kandidát mzdové účetní před nástupem do pracovního poměru. Mzdová účetní předá kandidátovi k podpisu i pracovní smlouvu. Správce majetku a bezpečnosti práce zajistí zaměstnanci pracovní pomůcky, zajistí skříňku a čip ke vstupu do budovy. Každý zaměstnanec musí absolvovat vstupní školení BOZP a PO. Podrobné školení pak provádí přímý nadřízený, který seznamuje nového zaměstnance s pracovištěm, ten také následně provede záznam o jeho proškolení. Novému zaměstnanci je také přidělen zkušený zaměstnanec, který ho zapracovává a blíže seznamuje s pracovním prostředím.

4.4.4 Péče o zaměstnance

Pracovní režim a pracovní doba

Pracovní doba v podniku je buď pevná nebo pružná. Pevná pracovní doba je stanovena rovnoměrně do pětidenního pracovního týdne. Rozvržení pracovní doby zaměstnanců pracujících na směny je stanoveno na 3 směny zaměstnavatelem s ohledem na provozní podmínky. Pracovní doba u ostatních zaměstnanců je určena

individuálně. U pružné pracovní doby si zaměstnanec volí začátek, popřípadě konec pracovní doby, sám. Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti.

Vzdělávání zaměstnanců

Mimo vstupní zaškolení jsou zaměstnanci proškoleni také svými nadřízenými. Ve společnosti probíhá i coaching zaměřený na vedení týmů, jak efektivně školit své podřízené pracovníky.

Pracovní prostředí

Výrobní podnik je rozdělen na jednotlivá pracoviště, které jsou umístěny v jednotlivých budovách. Do výrobního závodu musí každý pracovník nejdříve vstoupit přes recepci.

BOZP - zaměstnanci jsou školeni v oblasti BOZP a PO technikem výroby. Zaměstnancům jsou poskytovány kvalitní pracovní oděvy, ochranné prostředky, přípravky a hygienické pomůcky.

Pracovníci mají k dispozici šatny se sociálním zařízením. Mají také možnost využít zařízení klidové místnosti, kde se mohou občerstvit. Tato místnost je vybavena kuchyňskými spotřebiči, jako je mikrovlnná trouba, varná konvice atd. Určení pracovníci dostávají pracovní oděv, který je označeno logem firmy. Pracovníci mají možnost parkovat své automobily na parkovišti před podnikem. Všichni pracovníci si mohou uschovat svá kola v kolárně, která je umístěna na parkovišti v areálu podniku.

V Příloze 3 jsou popsány benefity, které společnost SHM, s.r.o. svým zaměstnancům nabízí.

4.4.5 Organizační kultura

Vnitropodniková komunikace

Ve společnosti SHM, s.r.o. není zavedena odborová organizace. Společnost minimálně dvakrát do roka seznamuje své zaměstnance s hodnocením firmy, případnými změnami a směrem vývoje podniku. Na těchto schůzkách ředitel společnosti s jednotlivými vedoucími úseků podávají zaměstnancům důležité informace o firemním dění.

Komunikace uvnitř podniku je zajišťována poradami a následným předáním informací mezi nadřízeným a podřízeným. Každé pondělí probíhá porada vedení, kde jsou projednávány informace předávány dále přímým nadřízeným jednotlivých středisek

směrem k podřízeným. Každé pondělí se koná porada technického a výrobního úseku, kde jsou sezváni jednotliví mistři a vedoucí pracovníci k projednání technických záležitostí. Projednané informace předají dále svým podřízeným. Komunikace s pracovníky je zajištěna ústní i písemnou formou, a to prostřednictvím e-mailů, směrnic a nástěnek. Interní informace jsou zobrazovány také pomocí informačního displaye umístěného na vybraných místech pro zaměstnance.

Na základě provedené analýzy je nutné vytvořit harmonogram a cyklus hodnocení ukazatelů pro jednotlivé perspektivy. Autorka práce toto provede v kapitole shrnutí, návrhy a doporučení.

5 SHRNUÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou shrnuty jednotlivé perspektivy metody BSC ve zkoumaném podniku. Na základě tohoto shrnutí bude navržena pro podnik možná implementace metody BSC.

5.1 Shrnutí

V kapitole o charakteristice podniku byly jasně definovány vize a cíle společnosti. Společnost se snaží své vize a cíle sdílet se svými zaměstnanci a dávat je najevo i veřejnosti. Tím je splněn první předpoklad k zavedení konceptu BSC do společnosti.

Z finanční perspektivy si lze povšimnout, že podnik nejvíce ovlivnil rok 2013, kdy prodal své podíly společnosti PIVOT švýcarské společnosti PLATIT AG a poprvé za celou historii firmy došlo k vyplacení zisku společníkům. Tyto vlivy je možné sledovat ve všech ukazatelích finanční analýzy. Společnost volí konzervativní způsob financování, tedy využívá převážně vlastní kapitál. Pomocí zákaznické perspektivy je vysvětleno, že společnost získává zpětnou vazbu od svých zákazníků formou dotazníků. Společnost má podle podílu zákazníků na tržbách zákazníky rozděleny do čtyř skupin. SHM, s.s.o. působí z 92 % na českém trhu a z 8 % na trhu slovenském a polském. Marketing společnosti je rozdělen mezi obchodní, personální oddělení a ředitele společnosti. Důležitým bodem pro oblast marketingu je organizování seminářů DIALOG. V perspektivě interních podnikových procesů je důležité zdůraznit, že podnik SHM, s.r.o. má silný výzkum a vývoj, protože se neustále snaží o zvýšení kvality a zlepšení výrobního procesu. Nově podnik zaměstnává i „flexibilní zaměstnance“ čímž se snaží předejít nedodržení termínů dodání při náhlém zvýšení počtu zakázek. Pomocí provozního procesu byl detailněji rozebrán výrobní proces společnosti SHM, s.r.o. V perspektivě učení se a růstu si lze povšimnout, že z hlediska počtu zaměstnanců má podnik rostoucí charakter. V rámci genderového rozdělení v podniku převažují více ženy, než muži. Fluktuace pracovníků byla nejvyšší v roce 2013, jelikož v tomto roce bylo nejvíce odchodů do důchodu a stěhování se za prací. Ve společnosti SHM, s.r.o. není zavedena odborová organizace, společnost minimálně dvakrát do roka seznamuje své zaměstnance s hodnocením firmy a případnými změnami.

Na základě těchto poznatků a konzultací v podniku byly shrnuty základní strategické cíle, které budou rozebrány v návrhu možné implementace metody BSC.

5.2 Návrh možné implementace metody BSC

Pokud má společnost vyjasněnou vizi a strategii, může začít se samotným utvářením základního rámce BSC. Zavedení základního rámce BSC do společnosti se sestává z následujících kroků. Nejprve budou popsány strategické cíle jednotlivých perspektiv, dále budou sestavena k těmto cílům měřítka. Výsledkem bude sestavení a grafické znázornění strategické mapy, která přehledně zobrazí definované cíle v jednotlivých perspektivách a vazby mezi nimi.

Strategické cíle jsou odvozovány z dlouhodobé strategie společnosti, která byla nastíněna v kapitole o společnosti a vycházejí z cílů, které si společnost stanovila pro naplnění své strategie. Strategické cíle jsou definovány pro každou perspektivu zvlášť, tak aby byla udržena vyváženost jednotlivých perspektiv a nedošlo k zaměření se pouze na jednu oblast. Pro každou perspektivu autorka práce zvolila minimálně čtyři základní cíle.

5.2.1 Stanovení strategických cílů

Nejdůležitějším dlouhodobým cílem pro zkoumanou společnost je dlouhodobá finanční stabilita a úspěšné vytváření přidané hodnoty pro zákazníka. Dobrá finanční stabilita je indikátorem solventnosti firmy, udává finanční obraz společnosti pro své interní i externí okolí a případné budoucí investory. Klíčové je úspěšně vytvářet přidanou hodnotu pro zákazníka, správně ji identifikovat a realizovat takovým způsobem, aby zákazník byl spokojen a danou službu pro své podnikání využíval. Jelikož se zákaznická náročnost v tomto odvětví neustále vyvíjí, musí firma nejenom sledovat vývoj trhu, ale také se sama zaměřit na zlepšování svých produktů a servisu, které tuto přidanou hodnotu vytvářejí.

Finanční perspektiva – strategické cíle

Stabilizovaný stav tržeb

Tržby společnosti SHM vykazují od roku 2012 postupný nárůst. Společnost SHM se snaží v tomto trendu pokračovat. Odvětví, ve kterém společnost podniká, však poslední dobou neindikuje výrazný trend pro růst, z tohoto hlediska by se měla firma zaměřit na hledání nových zákazníků a zvýšit svůj tržní podíl.

Zkrátit dobu splatnosti pohledávek

Každý podnik chce mít dobu mezi inkasem pohledávek a dobou splatností závazků, co nejdelší. Podnik SHM, s.r.o. si poslední dva roky drží průměrnou dobu inkasa pohledávek 53 dní, své závazky však poslední dobou splácí daleko dříve (rok 2015 – 37 dní). Společnost by se měla snažit zkrátit dobu splatnosti svých pohledávek. A snažit se o prodloužení doby splatnosti svých závazků, nebo ji alespoň co nejvíce přiblížit podobnému počtu dní.

Snížení nákladů

Náklady jsou peněžním vyjádřením spotřeby všech vstupů do podnikání, každý podnik chce vyrábět své služby a produkty při nízkých nákladech. Snižování jednotlivých druhů podnikových nákladů je ve většině podniků neustálým cílem, nejenom aby mohli lépe reagovat na případné cenové změny na trhu, ale také aby dosahovali větší ziskovosti svých služeb a produktů. Důležité ovšem je nesnižovat náklady na úkor poskytované kvality svých výrobků a služeb. Stejně je to i pro společnost SHM, s.r.o., která rozhodně nechce snižovat své náklady na úkor své kvality. Z tohoto důvodu se snaží vyvíjet nová technologická řešení, která sníží nákladovost a současně zajistí zákazníkovi stejnou či vyšší kvalitu.

Finanční stabilita

Jak již bylo popsáno v úvodu této kapitoly, finanční stabilita je nejdůležitějším cílem pro společnost SHM, je obrazem solventnosti firmy. Nestabilní finanční situace může být negativním signálem jak pro zaměstnance, tak i pro vnější okolí společnosti. Společnost SHM má konzervativní přístup k financování a je finančně stabilní.

Zákaznická perspektiva – strategické cíle

Zvýšení objemu povlaků

Pro společnost SHM, s.r.o. je jedním z cílů zvýšit v následujících obdobích prodej povlaků typu VANADIN. Jedná se o jeden z nejnovějších povlaků společnosti, na který se hodlá v budoucnu více zaměřit.

Hledání nových zákazníků

Cílem zkoumané společnosti je udržet si nejenom své stávající zákazníky, ale získat zákazníky nové. Společnost SHM, s.r.o. se chce více zaměřit na hledání nových zákazníků v oblasti tváření za tepla. Společnost má většinu svých zákazníků v České

republice, dále pak na Slovensku a Polsku. Do budoucna má v plánu posílit své personální zastoupení právě v Polsku. Pro společnost je dobré investovat do personálního pokrytí na těchto dvou trzích, neboť prodejce, který je místní může rychleji reagovat na své okolí a poskytovat komfortněji a efektivněji svým klientům poradenství a servis.

Budování značky SHM, s.r.o.

Při budování značky neboli brandingu, jde o dlouhodobou záležitost, neboť výsledky jsou vidět pozvolna. Povědomí o značce je v tomto oboru důležitým faktorem při rozhodování klienta o výběru dané společnosti. Z tohoto důvodu by se firma měla této oblasti nadále věnovat a své aktivity plánovat v souvislosti se svými obchodními cíli. Propagace firmy probíhá ve společnosti na více úrovních, od účasti na veletrzích a výstavách, veřejným vystupováním firmy, reklamou, ale i aktivitami zaměřenými přímo na zákazníka např. odbornými semináři DIALOG. Právě na tyto SHM by měla více zaměřit a zvýšit jejich počet a rozšířit je i na slovenský a polský trh.

Zvyšování spokojenosti zákazníků

Spokojený zákazník je jedním z předpokladů úspěšného podnikání. Společnost SHM se snaží udržovat vysokou kvalitu svých výrobků a držet krok s trendy na trhu. Vývoj svých povlaků zaměřuje na požadavky trhu a budoucí vývoj tohoto odvětví. Rovněž nesmí zapomínat na rozvoj poprodejních služeb, které mohou přispět ke zvyšování spokojenosti zákazníků, jako například komfortní prostředí, kde najde zákazník požadované informace, rychlou komunikaci, distribuci a poprodejní servis.

Perspektiva interních podnikových procesů – strategické cíle

Optimalizace výrobního toku

V letošním roce společnost dokončuje nové výrobní prostory, kdy v některých částech změnila uspořádání výroby, tak aby dosáhla optimálního výrobního toku. Nyní by po této změně měla sledovat, jestli opravdu došlo k jeho optimalizaci a zlepšení, případně upravit jeho části tak, aby došlo k jeho většímu zefektivnění. Musí také sledovat a vyhodnocovat veškeré získané podněty svých pracovníků ohledně uspořádání nových prostor.

Počet opravných procesů VBD

Ve výrobě si společnost SHM, s.r.o. klade za cíl sledovat důkladněji příčiny oprav. Klade si za cíl detailněji vyhodnocovat faktory, náklady a doby opravných procesů ve výrobě, což by ji mělo pomoci při snížení počtu těchto opravných procesů. Při detailním sledování, může eliminovat vznik těchto opravných procesů a zkrátit tak i výrobní proces, což ji přinese snížení nákladů.

Dodržení termínů a kvality výrobků

Přijetím normy ISO 9001 se společnost zavazuje k zajištění požadované kvality, stejně tak k dodržování ostatních legislativních předpisů a norem, kterým podléhá. Splňování kvality služeb je pro ni prioritní, stejně tak jako dodržování termínů dodávek. Při dodržování termínů musí i pohotově reagovat na zvýšení či snížení zakázek, k tomu ji dopomáhají „flexibilní“ zaměstnanci.

Zefektivnění vnitropodnikových procesů

Společnosti si dále klade za cíl zefektivnit vnitropodnikové procesy. Chce se zaměřit na maximální využití informačního systému a nastavit vlastní kapacity pro jeho vývoj a udržení. Měla by se také zaměřit na to, aby v podnikovém informačním systému byly všechny dostupné informace obsaženy přehledně a zaměstnanec je mohl efektivně najít, s tím souvisí i nejrůznější směrnice a nařízení, které se týkají vnitropodnikových procesů. Ve spoustě firem se stává, že některé z důležitých směrnic nejsou dostatečně zpracovány, či je zaměstnanec obtížně hledá a pak dochází k časovým ztrátám při řešení problémů či požadavků zákazníka.

Perspektiva učení se a růstu – strategické cíle

Vytvořit fungující firemní systém

Společnost SHM, s.r.o. si klade za cíl mít vzdělané a efektivně proškolené zaměstnance, což je důležité. Správně proškolený zaměstnanec vykonává svoji práci efektivněji a může přinést firmě i nové přístupy k práci. Společnost SHM chce vytvořit na základě zjištěných potřeb jednotlivých zaměstnanců fungující firemní systém vzdělání. Výsledkem pak bude „učící se organizace“, kdy budou zaměstnanci vzdělávání průběžně s důrazem na kreativní osvojování si nových znalostí a dovedností. Do vzdělávání budou zapojeni všichni zaměstnanci společnosti. K tomu je nutné vybudovat kvalitní lektorský tým, kde se propojí externí a interní vzdělávání, tím se

následně zefektivní rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Prostřednictvím interních lektorů se pak může podpořit předávání informací a sdílení znalostí a dovedností napříč firmou.

Snížení nemocnosti

Společnost SHM by chtěla snížit nemocnost svých zaměstnanců. Tento problém má spousta výrobních podniků a jeho eliminace je obtížná. Ke snížení může použít finanční i nefinanční prostředky odměn například příspěvky, ale také například benefity a preventivními programy (například poukázky do lékárny, hrazené očkování proti chřipce, balíček vitamínů).

Stabilizovat počet zaměstnanců

Společnost SHM si dala za cíl stabilizovat počet svých zaměstnanců. V současnosti nezvažuje razantní rozšiřování v oblasti personálního obsazení. Případné navyšování ve výrobě chce řešit převážně „flexibilními“ pracovníky. Změnu přístupu bude plánovat pružně v souvislosti s naplňováním svých strategických cílů v souvislosti s navyšováním tržeb. V daném regionu, kde společnost působí, není obtížné získat zaměstnance na dělnické pozice. Problémem by však mohlo být získat nové zaměstnance na odborné pozice např. specialisty na oddělení výzkumu a vývoje. Zde by měla společnost případnou potřebu nových zaměstnanců řešit ve větším předstihu a oslovit i personální agentury.

Stabilizovat tým širšího vedení společnosti

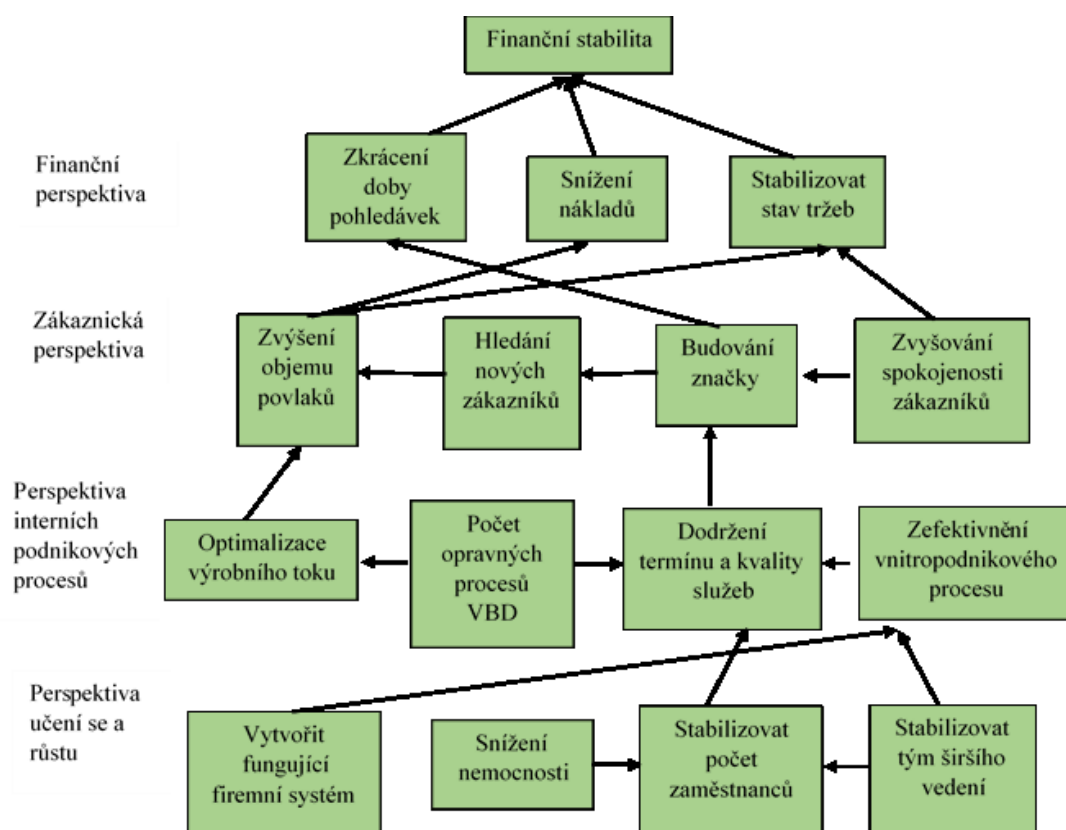
Firma, která nemá stabilní management, kde není management dostatečně informován, co se děje na jednotlivých odděleních, jen velmi těžko může dlouhodobě podávat stoprocentní výkon a růst takovým tempem, jak si ve své strategii představuje. Ve společnosti SHM probíhají pravidelné porady vedení společnosti a následně se informace předávají prostřednictvím jednotlivých manažerů na příslušná oddělení. Společnost SHM chce, ale také stabilizovat tým širšího vedení společnosti, kdy by se jednotlivý ředitelé oddělení pravidelně scházeli s jednatelem společnosti na společných jednání, a to minimálně jednou ročně.

5.2.2 Strategické mapy

K pochopení celé strategie je potřeba sestavit strategickou mapu, ve které jsou jednotlivé cíle propojeny v rámci jedné perspektivy i mezi dalšími perspektivami. Na základě vyjasnění strategie a odvození strategických cílů je možné sestavit schéma vztahů příčin a následků. Při odvození vazeb mezi cíli je potřebné si uvědomit, které

cíle jsou nadřazené a podřazené, to lze poznat pomocí šipky. Strategickou mapu je možné sestavit do čtyř částí. Při vytvoření se nejdříve definuje hlavní cíl, kterým je v tomto případě finanční stabilita společnosti, která spadá do oblasti finanční perspektivy. Tento hlavní cíl bude naplňován prostřednictvím dalších cílů finanční perspektivy, tedy zkrácení doby pohledávek, snížení nákladů a stabilizace stavu tržeb. Cíle vztahující se k zákazníkům lze pak najít v řádku zákaznické perspektivy. Třetí část strategické mapy se vztahuje k podnikovým procesům a jejich efektivitě nebo splnění požadované kvality služeb v perspektivě interních podnikových procesů. Poslední částí je perspektiva učení se a růstu díky ní lze dosahovat strategických cílů z hlediska předešlých perspektiv.

Díky strategické mapě je lépe pochopitelné, které oblasti musí spolupracovat, aby došlo k naplnění strategie. Strategická mapa společnosti SHM, s.r.o. obsahuje 16 cílů a jejich vzájemné propojení s vazbami, kterých je celkem 20.



Obrázek 15 Strategická mapa (Vlastní zpracování)

5.2.3 Stanovení měřítek

U navržených strategických cílů je potřeba následně definovat měřítka a odpovědnost za jejich sledování. U každého měřítka je stanovena časová sledovanost měřítka a kdo je za daný strategický cíl zodpovědný. Existují dva druhy měřítek:

- kvantitativní – vyčíslitelná,
- kvalitativní - obecně vyjádřená.

Stanovená měřítka je také důležité sledovat. Každé měřítko musí mít odpovědného pracovníka, který bude měřítko vyhodnocovat. Měřítka musí mít rovněž doporučené cílové hodnoty (např. hodnoty určitého intervalu), které jsou pro podnik optimální. Jednotlivým hodnotám můžeme stanovit barevnou škálu pro jejich zhodnocení. Hlídané hodnoty budou označeny třemi barvami podle splnitelnosti. Hodnoty označené červenou barvou jsou cíle, které nejsou splněny. Oranžové jsou hodnoty, které jsou těsně pod hranicí splnitelnosti a hodnoty označené pomocí zelené barvy jsou splněné cíle. V určeném časovém období by se jednotlivý vedoucí měli sejít a diskutovat o výsledcích jednotlivých měřítek a zdůvodnit jednotlivé výsledky. Navržená měřítka jednotlivých perspektiv firmy SHM, s.r.o. jsou stanovena v následujících Tabulkách 10,11,12,13.

Tabulka 10 Měřítka finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítka	Odpovědnost	Sledovanost
Stabilizovaný stav tržeb	Tržby za prodej výrobků a služeb, VH	Vedoucí ekonom	kvartálně
Zkrátit dobu splatnosti pohledávek	Doba splatnosti pohledávek	Vedoucí ekonom	kvartálně
Snížení nákladů	Sledování nákladů	Vedoucí ekonom	kvartálně
Zajištění finanční stability	VH, zadluženost	Vedoucí ekonom	ročně

Tabulka 11 Měřítko zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Zvýšení objemu povlaků	Výrobní statistika, zadávání povlaků do výroby	Výrobní ředitel	kvartálně
Hledání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	Obchodní ředitel	kvartálně
Budování značky SHM, s.r.o.	Výsledky školení, počet nových zákazníků, vyhodnocování veletrhů	Obchodní ředitel	ročně
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Spokojenost s cenou, kvalitou, termínem dodání	Obchodní ředitel	ročně

Tabulka 12 Měřítko perspektivy interních podnikových procesů (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Optimalizace výrobního toku	Průměrná doba vyřízení objednávky	Výrobní ředitel, Vedoucí VaV	kvartálně
Počet opravných procesů VBD	Počet opravných procesů	Výrobní ředitel, Vedoucí VaV	kvartálně
Dodržení termínů a kvality výrobků	Splnění termínů objednávky, počet reklamací	Výrobní ředitel	ročně
Zefektivnění vnitropodnikových procesů	Interní audit, využití IT systému	Vedoucí IT	ročně

Tabulka 13 Měřítka perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Odpovědnost	Sledovanost
Vytvořit fungující firemní systém	vyhodnocení školení	Personální manažerka	ročně
Snížení nemocnosti	počet nemocných	Personální manažerka	kvartálně
Stabilizovat počet zaměstnanců	počet zaměstnanců	Personální manažerka	ročně
Stabilizovat tým širšího vedení společnosti	zápisy z porad	Ředitel společnosti	ročně

5.2.4 Časové a nákladové stanovení metody BSC

Implementace metody BSC do strategie podniku je časově náročný proces. Do tohoto procesu se musí zapojit všichni zaměstnanci, a hlavně vrcholový management podniku. Odborná literatura, Horvátha a Partners (2002), říká, že časová náročnost zavedení BSC do strategie podniku trvá přibližně 4–6 měsíců, záleží hlavně na velikosti podniku.

Základní časový rámec implementace metody BSC do společnosti SHM, s.r.o. znázorňuje Tabulka 14, která je rozdělena do pěti fází, tzv. workshopů. Implementační fáze jsou složeny z jednotlivých na sebe navazujících akcí. Celková doba implementace pro společnost SHM, s.r.o. je stanovena na 20 týdnů. Při vytvoření rozvrhu projektu musí mít vrcholový manažer jasně o způsobu převedení strategie do konkrétních cílů a měřítek. Vrcholové vedení musí být seznámeno s plánem implementace a jeho detaily.

Tabulka 14 Časové stanovení metody BSC (Vlastní zpracování)

Workshop	Akce	Počet týdnů																			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1. workshop	Představení metody BSC společnosti																				
	Plán projektu BSC (časový harmonogram)																				
	Sestavení a zaškolení týmu																				
	Provedení potřebných analýz + diskuze																				
2. workshop	Vyjasnění strategie																				
	Výběr perspektiv																				
	Návrh a výběr strategických cílů																				
3. workshop	Vytvoření strategické mapy																				
	Stanovení měřítek a jejich projekty																				
	Stanovení cílových hodnot měřítek																				
4. workshop	Určení strategických akcí																				
	Sladění cílů a akcí																				
	Propojení se stávajícími systémy řízení																				
5. workshop	Dokončení plán implementace																				
	Kontrola																				

Nákladové stanovení metody BSC

Při zavedení metody BSC je nutné počítat s určitými náklady. Podnik by měl pro implementaci využít vlastních zdrojů a svých zaměstnanců. Autorka práce navrhuje podniku využít i specializované poradenské společnosti. Projektový tým bude složen z managementu společnosti. Jelikož management musí plnit úkoly týkající se chodu společnosti, nemá tedy tolik času na studium implementace metody BSC, proto je vhodné najít externího poradce, který management řádně proškolí jak z teoretického, tak praktického hlediska. Kvalitní školitel tak podpoří úspěšné zavedení metody BSC.

Na trhu existuje několik firem nabízející školení tematiky Balanced Scorecard. Pomocí internetového vyhledávání byla vybrána společnost KCM CONSULTING, která nabízí porozumění konceptu, terminologie a principu metody BSC jako „nástroje“ pro implementaci strategie a jejího měření. Kurz je jednodenní, trvá 8 hodin a koná se v Přerově. Cena kurzu pro jednu osobu je 8 712 Kč. Projektový tým se skládá ze sedmi vedoucích pracovníků, kteří jsou: vedoucí ekonom, výrobní ředitel, obchodní ředitel, vedoucí VaV, vedoucí IT, personální manažerka a ředitel společnosti.

Dalším podpůrným systémem při implementaci metody BSC může být nákup softwaru Balanced Scorecard. Autorka práce vybrala software Balanced Scorecard Desinger. Tento software lze přímo stáhnout na stránkách bscdesigner.com, kde je

možné si tento software na prvních třicet dní stáhnout zdarma. Podle velikosti podniku a počtu uživatelů je možné vybrat rozsah licence. Pro společnost SHM, s.r.o. byla vybrána licence BSC Designer PRO. Dle velikosti firmy autorka práce vybrala počet jednotlivých licencí. Pro společnost s více jak 50 zaměstnanci a 3 kanceláři, je doporučeno zvolit 3 licence. První licenci dát IT správci, který bude tuto aplikaci udržovat, další dvě licence pak uživatelům, kteří budou zadávat jednotlivá data a udržovat je. Dále by si firma měla pořídit tři online licence Power Users in BSC Designer Online, díky nimž může celý projekt dále rozšiřovat do podniku, kde mohou další zaměstnanci zadávat data. Stálá licence pro tři uživatele BSC Designer PRO stojí \$2 396.80 (60 218 Kč – 25,12 Kč/\$ dle ČNB). Online licence s sebou nese roční náklady, které jsou \$1 080 (27 130 Kč – 25,12 Kč/\$ dle ČNB).

Tabulka 15 Náklady na implementaci metody BSC (Vlastní zpracování)

Počáteční náklady na možnou implementaci metody BSC	Cena
Kurz pro 7 osob	60 984 Kč
Náklady na kurz (stravné, jízdné)	1 220 Kč
Náklady na software	87 348 Kč
Náklady celkem	149 552 Kč

Také je nutné počítat se zaškolením ostatních pracovníků společnosti. Ti budou zaškoleni jednotlivými členy projektového týmu. Celkové počáteční náklady na implementaci BSC jsou 149 552 Kč, každý rok bude muset společnost vynaložit 27 130 Kč na online licenci BSC Designer PRO.

6 ZÁVĚR

„Když nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit“, toto tvrzení najdeme v knize Kaplana a Nortona (2007, s. 29), které lze považovat za zakladatele metody Balanced Scorecard. Ti se snažili pomocí této metody poukázat na fakt, že všechno souvisí se vším, všechny procesy jsou mezi sebou provázané a je podstatné je pravidelně měřit, vyhodnocovat a následně řídit.

Cílem diplomové práce bylo pomocí hlavních perspektiv metody Balanced Scorecard zhodnotit stávající stav vybraného podniku, následně navrhnout možnou implementaci metody Balanced Scorecard, která přispěje k jeho vyšší výkonnosti. Sledovaným podnikem byla šumperská společnost SHM, s.r.o. zabývající se přípravou PVD povlaků, které jsou využívány pro nejrůznější průmyslové aplikace.

Práce byla rozvržena do čtyř hlavních částí. V první, teoretické části byl definován pojem výkonnost a způsoby jejího měření. Dále byla nastíněna problematika metody Balanced Scorecard a její jednotlivé perspektivy. Následně byl dán prostor strategickým mapám, pomocí nichž lze perspektivy zkoumané metody navzájem propojit. Byly popsány jednotlivé bariéry a omezení upozorňující na úskalí této metody, rozebrána byla i její samotná implementace.

V druhé části diplomové práce byla popsána základní charakteristika vybraného podniku SHM, s.r.o., jeho poslání, vize a strategické cíle.

V třetí části práce byl podnik analyzován pomocí čtyř základních perspektiv metody. Pomocí první, finanční perspektivy, byla provedena finanční analýza poměrovými ukazateli. V zákaznické perspektivě bylo analyzováno rozdělení jednotlivých zákazníků společnosti. V perspektivě interních podnikových procesů byl rozebrán inovační, provozní a poprodejní proces společnosti. V poslední, čtvrté perspektivě učení se a růstu byla definována personální činnost zkoumaného podniku.

Z jednotlivých perspektiv byl následně sestaven návrh možné implementace metody Balanced Scorecard. Z každé perspektivy byly vybrány strategické cíle a popsán způsob jejich dosažení. Pomocí strategické mapy byly cíle podle působících vlivů pospojovány tak, aby bylo dosaženo hlavního strategického cíle, kterým byla zvolena finanční stabilita podniku.

Jako strategické cíle pro jednotlivé perspektivy byly vybrány:

Finanční perspektiva

- stabilizovaný stav tržeb,
- zkrácení doby splatnosti pohledávek,
- snížení nákladů,
- finanční stabilita.

Zákaznická perspektiva

- zvýšení objemu povlaků,
- hledání nových zákazníků,
- budování značky SHM, s.r.o.,
- zvyšování spokojenosti zákazníků.

Perspektiva interních podnikových procesů

- optimalizace výrobního toku,
- počet opravných procesů VBD,
- dodržení termínů a kvality výrobků,
- zefektivnění vnitropodnikových procesů.

Perspektiva učení se a růstu

- vytvoření fungujícího firemního systému,
- snížení nemocnosti,
- stabilizování počtu zaměstnanců,
- stabilizování týmu širšího vedení společnosti.

Následně byl proveden návrh časové implementace zavedení metody Balanced Scorecard do společnosti SHM, s.r.o. Časová náročnost možné implementace byla stanovena na 20 týdnů, a to pomocí pěti na sebe navazujících workshopů. Rovněž byl stanoven odhad počátečních nákladů na zavedení metody, který činí 149 552 Kč. Podnik by měl tento návrh zvážit a pokusit se ho zrealizovat. Uvedená částka z hlediska velikosti obrátu firmy není nikterak závažná a tato metoda přispěje k lepší výkonnosti společnosti a jejímu lepšímu řízení.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

1. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4
2. DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
3. FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-x.
4. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 9788025126219.
5. HORVÁTH A PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002. 365 s. ISBN 80-7259-018-9.
6. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1124-0.
7. KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H.Beck, 367 s. ISBN 80-717-9529-1.
8. KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. 14th [ed.]. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 2012. 657 s. ISBN 01-321-0292-7.
10. NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd [ed.]. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006. 318 s. ISBN 978-047-1780-496.
11. PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3024-0.

12. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.
13. SOLAŘ, J., BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. 3. vydání. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
14. VYSUŠIL, Jiří. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-7259-005-7.
15. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

Elektronické dokumenty a další

16. Kurzy devizového trhu. *Česká národní banka* [online]. c2003-2017 [cit. 2017-04-19]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp
17. Představení společnosti. *SHM* [online]. c1993-2013 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.shm-cz.cz/o-spolecnosti/predstaveni-spolecnosti/>
18. Strategické řízení. *KLUG Solution* [online]. 2016 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicke-rizeni.htm>
19. Vše, co jste si přáli vědět o Balanced Scorecard. *BUSINESSVIZE* [online]. 2011 [cit. 2017-04-17]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rizeni-a-optimalizace/vse-co-jste-si-prali-vedet-o-balanced-scorecard>
20. VZDĚLÁVACÍ A PORADENSKÁ SPOLEČNOST: Balanced scorecard [online] *KCM Consulting* [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.kcm.cz/skoleni/191_balanced-scorecard.aspx

Další zdroje

21. Interní zdroje podniku SHM, s.r.o.

SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a zdraví při práci
BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Rentabilita investovaného kapitálu založeného na peněžních tocích
ČNB	Česká národní banka
CSR	Corporate Social Responsibility
ČR	Česka republika
EBIT	Zisk před odečtení daní a úroků
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
ISO	Certifikace systémů řízení
KPMG	Klynveld Peat Marwick Goerderler
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Tržní přidaná hodnota
OPPI	Operační program podnikání a inovace
PO	Požární ochrana
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita celkových aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
VaV	Výzkum a vývoj
VBD	Vyměnitelné břitové destičky
VH	Výsledek hospodaření
VZZ	Výkaz zisku a ztrát

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB - TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB - TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB - TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB - TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB - TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 21.4.2024

Maxima Marková

jméno a příjmení studenta

SEZNAM GRAFŮ, OBRÁZKŮ A TABULEK

Graf 1 Porovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků (Vlastní zpracování).....	43
Graf 2 vývoj ukazatelů likvidity (Vlastní zpracování).....	44
Graf 3 Vývoj EBITU (Vlastní zpracování)	45
Graf 4 Ukazatelé zadluženosti (Vlastní zpracování)	46
Graf 5 Rozdělení zákazníků na základě Paretova principu (Vlastní zpracování)	50
Graf 6 Vývoj počtu zaměstnanců (Vlastní zpracování)	59
Graf 7 Vzdělanost zaměstnanců (Vlastní zpracování)	60
Graf 8 Stav zaměstnanců podle pohlaví (Vlastní zpracování)	61
Graf 9 Fluktuace zaměstnanců v % (Vlastní zpracování)	61
Graf 10 Nemocnost zaměstnanců (Vlastní zpracování)	62
Obrázek 1 Přístupy měřením výkonnosti (Vlastní zpracování)	8
Obrázek 2 Základní názorné schéma metody BSC (Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004) .	12
Obrázek 3 BSC poskytuje rámec pro převedení strategie operačních úkonů (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)	13
Obrázek 4 Měření strategických finančních témat (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007).....	15
Obrázek 5 Hodnotový řetězec (Vlastní zpracování dle Vysušila, 2004)	22
Obrázek 6 Rámec měření učení se a růstu (Vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007)	25
Obrázek 7 Strategická mapa (Vlastní zpracování dle Řepy, 2012).....	28
Obrázek 8 Implementace metody BSC (Vlastní zpracování dle Horvátha a Partners, 2002)..	30
Obrázek 9 Pět postupných kroků při tvorbě BSC (Vlastní zpracování dle Horvátha a Partners, 2002).....	32
Obrázek 10 Sídlo společnosti SHM, s.r.o. (SHM, 2013)	34
Obrázek 11 Organizační struktura společnosti SHM, s.r.o. (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	39
Obrázek 12 Distribuční mapa společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	51
Obrázek 13 Výrobní proces společnosti (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	54

Obrázek 14: Diagram výrobního procesu (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	57
Obrázek 15 Strategická mapa (Vlastní zpracování).....	72
Tabulka 1 Ukazatele aktivity (Vlastní zpracování).....	42
Tabulka 2 Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování).....	44
Tabulka 3 Ukazatele rentability (Vlastní zpracování).....	45
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování).....	47
Tabulka 5 Rozdělení zákazníků (Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 6 Tabulka operačních programů (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	53
Tabulka 7 Rozdělení výrobních nákladů (Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 8 Věkové rozvrstvení zaměstnanců (Vlastní zpracování Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti)	59
Tabulka 9 Nástupy a odchody zaměstnanců (Vlastní zpracování dle interních dokumentů společnosti).....	62
Tabulka 10 Měřítka finanční perspektivy (Vlastní zpracování).....	73
Tabulka 11 Měřítka zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování).....	74
Tabulka 12 Měřítka perspektivy interních podnikových procesů (Vlastní zpracování)	74
Tabulka 13 Měřítka perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování).....	75
Tabulka 14 Časové stanovení metody BSC (Vlastní zpracování)	76
Tabulka 15 Náklady na implementaci metody BSC (Vlastní zpracování)	77